



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2016.

AUTOR:

MANUEL OSWALDO RODRIGUEZ SUMI

RIOMBAMBA - ECUADOR

2017

i

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Manuel Oswaldo Rodríguez Sumi, quien cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran
DIRECTOR

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
MIEMBRO

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Manuel Oswaldo Rodríguez Sumi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de marzo de 2017.

Manuel Oswaldo Rodríguez Sumi

CC. 0202307674

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios-Padre por guiarme y bendecirme en todo momento para realizar mis estudios y poder terminar este proyecto tan importante en mi vida, a mis padres Angelita Sumi y Agustín Rodríguez que siempre me apoyaron incondicionalmente en aparte moral y económico para poder llegar a ser un profesional de la patria.

A mis hermanos Edison, Verónica, y Mariela por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año en mi carrera universitaria.

Manuel Oswaldo Rodríguez S.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios-Padre por todas las bendiciones que día a día me brinda, agradecerles sinceramente al Ing. Edison Calderón y al Ing. Gerardo Lara, por sus esfuerzos y dedicación en el transcurso de este proyecto.

Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia, motivación ha sido bases de responsabilidad y deseos de superación.

De igual manera agradecido totalmente con esta noble institución Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con mi facultad de Administración de Empresas y mi Escuela de Ingeniería Empresas y con todos los docentes trabajadores y empleados, vecinos, amigos, compañeros que fueron y son parte de esta gran familia universitaria y la hermosa ciudad de Riobamba por acogerme con un hijo más.

Gracias

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaracion de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 La Administración	8
2.2.2 La Gestión de Recursos Humanos.....	11
2.2.3 Planeación estratégica.....	16
2.2.4 Definición de la valoración de puestos.....	17

2.2.5	Antecedentes de valoración de puestos	17
2.2.6	Importancia de la valoración de puestos.....	17
2.2.7	Principales procesos para la valoración de puestos	18
2.2.8	Manual de valoración y clasificación de puestos	22
2.2.9	Principales métodos para la valoración de puestos.....	22
2.2.10	Definición clasificación de los puestos.....	30
2.2.11	Importancia de la clasificación de puestos	31
2.2.12	Proceso para la clasificación de puestos.....	32
2.2.13	Remuneraciones.....	33
2.3	IDEA A DEFENDER	34
2.4	VARIABLES.....	34
2.4.1	Variable independiente	34
2.4.2	Variable dependiente	34
2.5	Caracterización de la institución.....	34
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	38
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	38
3.5	RESULTADOS	41
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	50
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		52
4.1	Procedimiento para la valoración y clasificación de puestos en el Área Administrativa del GADC-Guaranda	52
4.2	Resultados de la valoración de puestos	85
4.3	Clasificación de puestos	85
4.4	Propuesta de Manual de valoración y clasificación de puestos en el Área Administrativa del GADC-Guaranda	87
CONCLUSIONES		242
RECOMENDACIONES.....		243
BIBLIOGRAFÍA		244
ANEXOS		246

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ordenamiento de los factores	26
Tabla 2: Valuación de los factores.....	27
Tabla 3: Matriz de ordenamiento y evaluación de los factores.	27
Tabla 4: Matriz de escala comparativa de los puestos.....	28
Tabla 5: Factores y subfactores.	29
Tabla 6: Satisfacción en la empresa.....	43
Tabla 7: Cargo o función de acuerdo a su formación profesional	44
Tabla 8: Nivel de desempeño laboral	45
Tabla 9: Reconocimiento por los superiores.....	46
Tabla 10: Satisfecho con la remuneración salarial	47
Tabla 11: Relaciones laborales con sus superiores y compañeros de trabajo.....	48
Tabla 12: Comunicación que existe en su puesto laboral	49
Tabla 13: Escala para la calificación de actividades.....	53
Tabla 14: Gradación de las escalas	54
Tabla 15: Destrezas técnicas (específicas) Requeridas.....	55
Tabla 16: Destrezas/ habilidades conductuales (generales).....	65
Tabla 17: Criterios de valoración a la Instrucción formal.	72
Tabla 18: Experiencia laboral	73
Tabla 19: Criterios de valoración a las habilidades de gestión.	74
Tabla 20: Criterios de valoración a las habilidades de comunicación.	75
Tabla 21: Criterios de valoración a las condiciones de trabajo.	76
Tabla 22: Criterios de valoración a la toma de decisiones.....	76
Tabla 23: Criterios de valoración al rol del puesto.	77
Tabla 24: Criterios de valoración al control de resultados.	78
Tabla 25: Factores, subfactores, criterios y grado para la valoración de los puestos de trabajo.	79
Tabla 26: Escala de intervalos de valoración.....	84
Tabla 27: Puestos de trabajo del área administrativa del GAD.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hilo conductor de la fundamentación teórica	8
Figura 2: Proceso administrativo	10
Figura 3: Utilidades de la valoración de puestos	18
Figura 4: Utilidades de la clasificación de puestos	32
Figura 5: Organigrama estructural	36
Figura 6: Procedimiento de la elaboración de las Encuestas	42
Figura 7: Satisfacción en la empresa	43
Figura 8: Cargo o función de acuerdo a su formación profesional.....	44
Figura 9: Nivel de desempeño laboral	45
Figura 10: Reconocimiento por los superiores	46
Figura 11: Satisfecho con la remuneración salarial	47
Figura 12: Relaciones laborales con sus superiores y compañeros de trabajo	48
Figura 13: Comunicación que existe en su puesto laboral.....	49
Figura 14: Diagrama causa-efecto	50
Figura 15: Procedimiento para la valoración y clasificación de los puestos de trabajo .	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Descripción de las funciones que tiene cada nivel del GADM de Guaranda.	246
Anexo 2: Cuestionario para diagnosticar la valoración y clasificación de los puestos de trabajo en el GAD.....	247
Anexo 3: Cuestionario para el análisis y descripción de cada puesto de trabajo en el área administrativa del GAD Guaranda.	248
Anexo 4: Entrevista aplicada a los trabajadores del área administrativa del GAD de Guaranda.....	252
Anexo 5: Perfiles de cargo que tenía el Gobierno Autónomo de Guaranda antes de la propuesta del Manual.....	253

RESUMEN

El Diseño de un manual de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, con el fin de mejorar la gestión administrativa de la institución y el servicio a la ciudadanía. Para su desarrollo se utilizó las normas técnicas del subsistema de clasificación de puestos de servicio civil (SENRES) del año 2005 y sus dos actualizaciones en julio y agosto del 2016. Se propone realizar un manual de valoración y clasificación de puestos a toda el área administrativa de la entidad, el cual permite identificar plenamente las funciones, requisitos y el desarrollo de cada puesto de trabajo, logrando un mejor control, un adecuado desempeño de los recursos humanos de la institución. Por lo que se recomienda implementar y mantener actualizado periódicamente la propuesta, ya que se logrará una selección, capacitación, y evaluación correctamente de los funcionarios, lo que permitirá contar con personal motivado y comprometido con la consecución de resultados óptimos y alcanzar los objetivos planteados.

Palabras claves: DISEÑO. MANUAL. VALORACIÓN DE PUESTOS
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
PUESTO DE TRABAJO.

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The desing of a manual for the evaluation and classification of posts was carried out in the administrative area of the Autonomous Government Decentralized of Guaranda, in order to improve the institution administrative management and the service to citizenship. For its desenvolvimento, the technical standards of the subsystem of classification of civil service positions (SENRES) of the year 2005 and its two updates in July and August of 2016 were used. It is proposed to carry out a manual of evaluation and classification of posts to the entire administrative area that allows to fully identifying functions, requirements and development of each job, achieving better control, and adequate performance of institution human resources. It is recommended to implement and maintain updated the proposal periodically to achieve a correct selection, training and evaluation of the staff, which will allow staff motivated and committed for achieving optimal results and achieve the objectives.

Keywords: DESIGN. MANUAL. VALUATION OF POSTS. CLASSIFICATION OF POSTS. DESCRIPTION OF POSTS. WORD PLACE.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en las organizaciones, las personas, son consideradas un factor clave de éxito para su desempeño, pues son los encargados de definir los objetivos y estrategias, diseñar y producir los bienes, productos y servicios, controlar la calidad y contribuir al cumplimiento de las metas, por lo que el funcionamiento eficiente y eficaz de la Gestión del Talento Humano es primordial.

La gestión de Talento Humano en una organización realiza el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación del desempeño del personal, se encarga de los sistemas de compensación y beneficios de cada trabajador, de la seguridad social, salud y relaciones laborales de los trabajadores. De ahí que la tendencia actual de la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones es dirigida hacia sistemas que consideran el análisis, descripción, clasificación y valoración de puestos de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos.

Ecuador no se ha mantenido al margen de esta tendencia y las organizaciones están diseñando y aplicando el análisis y descripción de puestos de trabajo, para luego confeccionar los manuales de clasificación y valoración de puestos de trabajo ya que les permite tener actualizado todas las funciones que tienen que realizarse en cada puesto de trabajo, tomando en cuenta las responsabilidades y requisitos que son necesarios para poder desempeñar correctamente el mismo, así como organizar todos los puestos de trabajo y determinar el valor real de los mismos, para poder hacer el sistema de remuneración para cada puesto de trabajo de manera justa, de acuerdo a las características de cada uno.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guaranda, no cuenta con un adecuado manual de valoración y clasificación de puestos de trabajo lo que impide una apropiada gestión administrativa de la institución que repercute en la sostenibilidad regional. Por tanto, el diseño de un manual de valoración y clasificación de puestos para el área administrativa de dicha institución en el año 2016, podrá identificar plenamente las funciones, requisitos y desarrollo de cada puesto de trabajo, para lograr un mejor control y desempeño adecuado de los recursos humanos y de la institución.

Para el desarrollo de ésta investigación se utilizaron diferentes técnicas y herramientas tales como: la observación, la recopilación de datos e información, encuestas, entrevistas y procesamiento estadísticos de datos mediante el Excel. Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, la misma está estructurada en carátula, resumen, índice, introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos; además contiene cuatro capítulos que tienen los siguientes aspectos:

Capítulo I: El Problema, se formula y justifica el problema de la investigación, se definen el objetivo general y los objetivos específicos de la misma

Capítulo II: Marco teórico, en el cual se hace un estudio de los antecedentes investigativos y los fundamentos teóricos, en los que se estudian los conceptos de diversos autores partiendo del concepto de administración, la gestión de recursos humanos y los puestos de trabajo, así como se analiza las tendencias del análisis, descripción, clasificación y valoración de los puestos de trabajo. Se define las variables y la idea a defender; y se realiza la caracterización de la organización donde se va a ejecutar la investigación.

Capítulo III: Marco metodológico, se explica el diseño y la modalidad de la investigación, las técnicas, instrumentos y métodos que se van a utilizar. Se efectúa el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas para poder realizar el diagnóstico de la gestión de Talento Humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Guaranda.

Capítulo IV: Marco Propositivo. Se propone el manual de valoración y clasificación de los puestos de trabajo, en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar, período 2016.

Con el desarrollo de la presente investigación se pretende efectuar el diagnóstico de la valoración y clasificación de los puestos de trabajo en el área administrativa del GAD Guaranda, identificando los problemas existentes, proponiendo un plan de acciones para mitigarlos, así como el diseño del manual de valoración y clasificación de los puestos de trabajo, en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, para lograr un mejor control y desempeño adecuado de los recursos humanos y de la institución.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sobre los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) recaen responsabilidades importantes que deben garantizar la sostenibilidad regional. La falta de un proceso debidamente estructurado que permita realizar una adecuada clasificación y una correcta valoración de puestos, es un serio problema tanto para las empresas como para la persona que ocupa un puesto y sobre ella caen responsabilidades importantes. En tal sentido, es necesario que tanto los puestos como los recursos humanos que ocupan los mismos sean los idóneos para el cumplimiento de las funciones establecidas. No obstante, se ha podido apreciar que aún no existen una clasificación adecuada y una valoración específica por rangos y competencias para optar por los diferentes roles que asume cada puesto, lo cual se evidencia en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Guaranda.

La valoración de puestos es un proceso crítico en la administración y por ende en la gestión de los recursos humanos. A pesar de que la clasificación y valoración de puestos es un proceso técnico, en muchas ocasiones implica importantes habilidades de negociación de recursos humanos con las otras áreas funcionales de la organización. Por tanto, la clasificación y valoración de puestos en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Guaranda, permitirá una adecuada gestión organizacional que repercutirá no solo en la organización sino en la población a través de la oferta de servicios de excelencia y calidad hacia los usuarios que demandan sus servicios.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un manual de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Guaranda?

1.1.2 Delimitación del Problema

Actualmente el GAD de Guaranda no cuenta con un adecuado manual de valoración y clasificación de puestos de trabajo lo que impide una apropiada gestión administrativa de la institución que repercute en la sostenibilidad regional. Por tanto, el diseño de un manual de valoración y clasificación de puestos para el área administrativa de dicha institución en el año 2016, podrá identificar plenamente las funciones, requisitos y desarrollo de cada puesto de trabajo, para lograr un mejor control y desempeño adecuado de los recursos humanos y de la institución.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La gestión del Talento Humano es muy importante en las organizaciones, ya que es el activo más importante para poder cumplir la misión y visión, así como para el logro de los objetivos generales y específicos propuestos para alcanzar las metas trazadas. Debido a que la gestión de talento humano es fundamental para integrar todos los componentes de una organización, es necesario, realizar el análisis de los puestos, definir las tareas y responsabilidades de los trabajadores, las condiciones ambientales y los riesgos a los que puede estar expuesto el personal es de vital transcendencia para las personas que optan por una plaza y para los contratantes de la empresa. Toda esta información puede ser utilizada para la valoración y clasificación de los puestos.

La clasificación y valoración de puestos es una herramienta para la contratación del personal y también puede ser utilizada para obtener salarios justos según las características de los empleados. Los empleados ven retribuido su aporte físico, intelectual y mental en el aspecto salarial y otras remuneraciones no económicas como son reconocimientos, certificados, entre otros.

Como establece la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en el artículo 56: “Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán, y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados”, por lo que en área administrativa del GADM del cantón de Guaranda es necesario definir todos los elementos necesarios para la clasificación y valoración de puestos de esta área.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un manual de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Guaranda Provincia de Bolívar, período 2016, para mejorar la gestión administrativa de la institución.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar los referentes teóricos acerca de la clasificación y valoración de puestos para enriquecer los conceptos que serán utilizados en la investigación.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los puestos en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Guaranda.
3. Elaborar el manual de valoración y clasificación de puestos para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Guaranda que identifique plenamente las funciones, requisitos y desarrollo de cada puesto de trabajo, para lograr un mejor control y desempeño adecuado de los recursos humanos y de la institución.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y cultura organizacional se reflejan en este enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2002).

En este capítulo se aborda todos los antecedentes investigativos y el marco teórico relacionado con el Talento Humano, así como la descripción y valoración de puestos de trabajo en una organización.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Con la búsqueda bibliográfica realizada en la biblioteca virtual de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH de la Facultad de Administración de Empresas y en la biblioteca virtual del Ecuador, se pudo determinar que no existe ningún trabajo investigativo que se haya realizado anteriormente con el mismo tema de tesis. Pero si existen trabajos investigativos relacionados, como son:

La tesis de la Universidad Politécnica de Loja con sede en Quito, por Carrera (2012), con el tema “Diseño del Manual de Clasificación y Valoración de Puestos por competencias para la Comisión de Tránsito del Ecuador” la cual tiene en su desarrollo dos aspectos fundamentales para el diseño de un manual: el análisis ocupacional y la descripción de cada puesto de trabajo.

La “Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana sede CUENCA” por las autoras Sacota Cordova & Zhingri Matute (2005) y el “Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés" por Vera & Quintuña

Macancela (2010), las cuales abordan en su Capítulo I todo el marco teórico relacionado con el proceso para la valoración de los puestos de trabajo, los factores de valoración y los métodos de valoración de puestos de trabajos.

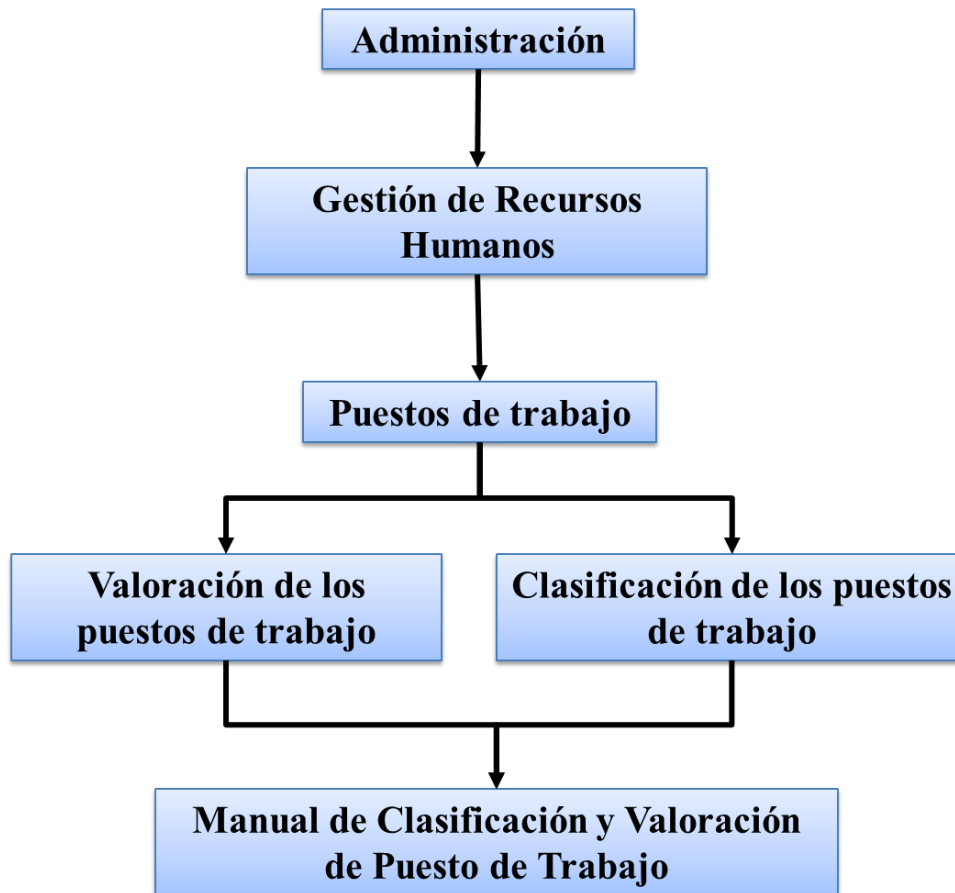
La tesis de diplomado en Gestión de Talento Humano por Conolec (2008) “Manual de clasificación y valoración de puestos para el consejo nacional de electricidad”, la cual es el manual realizado para el Consejo Nacional de Electricidad, el cual comprende: el índice ocupacional, el índice alfabético, la descripción de la misión, actividades y perfiles de competencia de cada clase de puestos, la estructura de los puestos clasificados en niveles estructurales y grupo ocupacionales y la lista de asignación del personal.

La “Elaboración de manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos de procesos, conforme a la Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y a las resoluciones de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneración del Sector Público (SENRES) para el personal administrativo del Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán”, por las autoras Reyes Martínez & Jara Pacheco (2010). Las cuales exponen que un manual de clasificación y valoración de puestos de trabajos “sirve como un instrumento básico para la definición de bases de los concursos de méritos y oposición, para la evaluación del desempeño de los servidores dentro de las unidades y procesos de gestión organizacional; establecimiento de sistemas retributivos e identificación de competencias que sustenten el plan de desarrollo y capacitación”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Una vez definido el problema a resolver y de las investigaciones de los antecedentes históricos realizados por el autor acerca del tema que sustenta esta investigación, se confeccionó el hilo conductor del desarrollo de este epígrafe, como se muestra en la figura 1, con el propósito de poder abordar todos los temas que son necesarios para la confección del manual de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa del GADG.

Figura 1: Hilo conductor de la fundamentación teórica



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

2.2.1 La Administración

Existen diferentes autores que han definido que es la administración, para Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) es el “proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizativos establecidos”.

Para Chiavenato, I (1994) la administración “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

Según Fayol (1916), que es considerado como el verdadero padre de la moderna Administración, expone que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Para Ramírez es “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar con eficiencia las metas establecidas para la organización”.

Podemos ver como en los conceptos dados por Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), Chiavenato, (1994) y Ramírez, tienen puntos en comunes al exponer que la administración es planear, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos dentro de una organización.

Importancia de la Administración.

Como podemos ver en toda organización existe de una forma u otra la administración siendo afectados ya sean por la buena o mala forma de gestionar la misma, de ahí la importancia de que se logre en cada organización una eficiente y eficaz administración que permita alcanzar los objetivos y metas trazadas, así como el bienestar de sus trabajadores (Franco, 2010).

La administración permite:

- Simplificar el trabajo ya que al implantar métodos, procedimientos y normas que dirigen como hacer cada una de las actividades de la organización se agiliza el trabajo y una mayor efectividad del mismo (Franco, 2010) (Almanza, 2014).
- La productividad y eficiencia de la organización, ya que estos dos elementos están relacionados directamente con la administración, debido a que con una mala administración provoca que la productividad y eficiencia no sean buenas y no se cumplan los objetivos y metas propuestas (Franco, 2010) (Almanza, 2014).
- Optimizar los recursos tanto materiales como humanos ya que traza estrategias para optimizar la utilización de los recursos, mejorando las relaciones humanas y ofrecer empleo (Franco, 2010) (Almanza, 2014).

- **Proceso de la Administración.**

Hurtado (2008) define que el proceso administrativo “es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales”.

Explica además en su libro, que el resultado de los objetivos y metas se lograrán en la medida que la alta dirección sea capaz de ejecutar sus actividades mediante una gestión eficiente y eficaz y expone que “el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo” (Hurtado, 2008) .

En la siguiente figura se resume el proceso administrativo, en el cuál se puede observar que cada actividad está interrelacionada y una depende de la otra.

Figura 2: Proceso administrativo



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

A continuación, se explica brevemente cada una de estas etapas o funciones básicas de la administración:

- **Planeación:** Robbins & De Cenzo (2009) afirma que “abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades”. Expone además que “establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes” (Robbins & De Cenzo, 2009).
- **Organización:** Robbins & De Cenzo (2009) explica “es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”.
- **Dirección:** Finch Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), explican que “es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”. Comentan además que “la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos”.
- **Control:** Alegre, Berné Manero, & Galve Górriz, (2000) explican que “es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos”. Plantean que el control “contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos”.

2.2.2 La Gestión de Recursos Humanos

Hoy en día en las organizaciones las personas son consideradas un factor clave para su desempeño, por lo que el funcionamiento eficiente y eficaz de la Administración de Recursos Humanos es primordial.

Términos como departamento de personal, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, administración de recursos humanos, gestión de recursos humanos, se utilizan para describir la unidad,

departamento o equipo relacionado con la gestión de las personas, reflejando cada uno de estos términos la manera en que se trata el recurso humano en la organización (Chiavenato, 2007).

- **¿Qué es la Gestión de Recursos Humanos?**

La Gestión de Recursos Humanos es un concepto que ha tenido una evolución y desarrollo a lo largo de los años, hasta llegar a ser tan importante para el desarrollo de una organización., existen varios autores que explican en qué consiste.

Uno de ellos es Chiavenato (2003) donde define que la Gestión de Recursos Humanos “es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”.

Para Lagual (2013) es “planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

Carrera (2012) considera que es la “planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.”

En las definiciones anteriores podemos ver como los autores hacen énfasis en las personas, que sin ellos no existiera ninguna organización, ya que son el eslabón fundamental para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos de cualquier entidad, por lo que es necesario un buen funcionamiento del área de Gestión de Recursos Humanos.

La forma de adquirir y comunicarse con una persona, así como incorporarla, guiarla y hacerla que cumpla con todas sus obligaciones, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. (Chiavenato, 1994)

- **Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos**

El objetivo de una organización es su actividad en sí, ya sea la producción y distribución de un producto o brindar un determinado servicio, por lo que los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos nacen de los objetivos de la organización, pero teniendo en cuenta sus objetivos particulares partiendo de las necesidades de las personas (KOIWE, 2016) (Martínez & Larissa , 2004).

El libro Reinventando los Recursos Humanos por el autor Butteriss (2001) plantea que los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son “contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios”.

Muchos autores como: KOIWE (2016), Martínez & Larissa (2004) y Arias Galicia & Heredia Espinosa (2004) concuerdan que los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos se deben dividir en cuatro objetivos primordiales:

- ✓ **Objetivos corporativos:** Este departamento está para ayudar al éxito de la organización, es decir, alcanzar las metas trazadas. Debido a los cambios constantes que están sometidas las organizaciones es necesario que los Recursos Humanos ayuden a que el personal de la organización no solo reconozca el cambio, sino que se logre trabajar en un ambiente dinámico de trabajo.
- ✓ **Objetivos funcionales:** Es obligación de la Administración de Recursos Humanos ayudar de manera racional a la organización, es necesario adecuar las necesidades de la organización a la administración del personal para evitar el gasto innecesario de recursos.
- ✓ **Objetivos sociales:** Es responsabilidad de esta área responder y velar por las necesidades de la sociedad, utilizando sus recursos para los beneficios de la sociedad y así poder reducir los efectos negativos que la sociedad le puedan ejercer a la organización.
- ✓ **Objetivos personales:** Cada trabajador de la organización tiene sus propias metas personal, por lo que es importante que la Administración de Recursos Humanos encuentre la manera de lograr satisfacer las necesidades de cada uno, porque a la vez está logrando que se alcancen los objetivos de la organización. Porque si los empleados no se encuentran satisfechos eso puede provocar que disminuya su

productividad, por ende, menos producción, mala calidad de los servicios y un incremento de la tasa de rotación en la entidad.

- **Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.**

La Gestión de Recursos Humanos es un área fundamentalmente de servicio, que dirige las actividades de las demás áreas. Sus funciones estarán en dependencia del tipo de organización a la que corresponda.

En la bibliografía muchos autores exponen varias funciones que tiene este departamento dentro de una organización, pero luego de analizarlas consideramos que se pueden resumir las funciones de la siguiente manera:

1. Reclutamiento, selección y contratación del personal: Constituye un proceso importante ya que con esto se va a garantizar que la empresa siempre cuente con el personal necesario y que tengan las competencias necesarias para cada puesto de trabajo (KOIWE, 2016) (Martínez & Larissa , 2004) (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004) (García López, 2010).
2. Capacitación y evaluación del desempeño: Es una función importante porque con la capacitación podemos lograr que las personas adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades. Es necesario además la evaluación del desempeño de cada trabajador porque con esto nos permite saber si es idónea o no para el puesto que está ocupando, si está cumpliendo con todas las funciones establecidas para el puesto y recopilar información para establecer remuneraciones, ascensos y promociones (KOIWE, 2016) (Martínez & Larissa , 2004) (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2004) (García López, 2010).
3. Compensación y beneficios: Un buen diseño de las compensaciones en una organización es fundamental porque esto garantiza que los trabajadores se sientan bien monetariamente y así contribuyan al logro de las metas de la entidad, así como se le den beneficios tanto materiales como espirituales (García López, 2010).
4. Seguridad social y salud y relaciones laborales de los trabajadores: Esta función es importante porque es necesario garantizarles a los trabajadores condiciones seguras de trabajo, con los medios de protección adecuadas para evitarle daños a su salud.

Además, es necesario que exista una buena comunicación entre la organización y los trabajadores, que estos cuenten con el medio para poder plasmar sus inquietudes y que se les den respuesta, para que así se sientan escuchados y provoca que sean más productivos e identificados con la entidad (García López, 2010).

En la Gestión de Recursos Humanos todas sus áreas están interrelacionadas y son importantes y la organización debe conocer que las decisiones que tome en un afectan a las demás.

- **Importancia de la Gestión de Recursos Humanos**

La Gestión de Recursos Humano muchos no la consideran importante, pero es uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de una organización, de ahí lo importante que es el funcionamiento de este departamento.

Cada organización es diferente, pero si todas tienen un elemento común, las personas ellas son las que permiten que los objetivos y las metas se cumplan, la calidad y el comportamiento de las personas son la que hacen que la organización tenga grandes resultados o grandes fracasos, de ahí como dice la autora Perdomo (2013), la verdadera importancia de los Recursos Humanos “se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo”. Expone además que “esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario”.

A través de los recursos humanos es que se obtienen utilizar con efectividad los recursos de la organización.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades

desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Ducceschi, 1982).

2.2.3 Planeación estratégica

El saber planificar significa que se poseen ciertos conocimientos, conceptos, modelos conceptuales y experiencia, relativos a la planificación (saber) y que se es capaz de aplicarlos eficazmente (saber hacer), o sea lo que llamamos experiencia profesional, que como dice O. Gelinier es «la adquisición por la práctica, es decir, por el método experimental de una cierta representación esquemática del fenómeno, de un «modelo» de su desarrollo, o por lo menos de una «lista de factores» a tomar en consideración».

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta que algunos aspectos que no eran controlables; la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante fueron los factores que determinaron la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios que se estaban produciendo. Como respuestas a tales circunstancias los directivos empiezan a utilizar la planificación estratégica que fue introducida por Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia que identifica la aparición de la Planificación Estratégica en la década de 1960, la asocia a los cambios y capacidades estratégicas

Hay que tomar en cuenta que todo negocio gira alrededor de un mercado definido y altamente competitivo, es aquí la importancia de realizar una planificación estratégica financiera que permita a los directivos la adecuada toma de decisión que de alguna manera afecta a la rentabilidad futura de la empresa, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, y que permita a las empresas ser más competitivas.

En este contexto la planificación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

2.2.4 Definición de la valoración de puestos

La valoración de puesto es un proceso de la Gestión de Recursos Humanos y tiene una gran relación con el análisis y descripción de los puestos de trabajos, ya que tiene el objetivo de demostrar el valor real que tiene cada cargo dentro de una organización, para poder hacer el sistema de remuneración para cada puesto de trabajo de manera justa, de acuerdo a las características de cada uno. (Peguero, 2016)

2.2.5 Antecedentes de valoración de puestos

Existen diferentes autores que han dado su concepto sobre este término. Entre ellos se encuentra Sierra (1914) que expone que es “un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal”.

Para García Yagües, Nieves Nieto, & Ros Mc Donnell, (2006) es “el proceso basado en técnicas especiales, para determinar el valor individual de cada puesto dentro de la organización en relación con el resto de puestos de la misma”. Plantean además que es “el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado”.

Como se observa en los conceptos anteriores existen criterios comunes ya que definen que la valoración de puestos es un mecanismo que analiza los puestos de trabajo con el propósito de determinar el valor que tiene cada puesto para poder establecer en la organización un sistema salarial justo y equitativo.

2.2.6 Importancia de la valoración de puestos

Con la valoración de puestos de trabajo se logra identificar las funciones de cada puesto en relación a su valor y obligaciones dentro de la organización, nos permite establecer un sistema remunerativo equitativo y justo que garantiza una satisfacción de las necesidades personales de los trabajadores que contribuye a que se aumente la productividad y sentido

de pertenencia y compromiso de los mismo con la organización (Sierra, 1914) (García Yagües, Nieves Nieto, & Ros Mc Donnell, 2006).

En la siguiente figura se resume los diferentes beneficios que tiene la valoración de puestos en una organización:

Figura 3: Utilidades de la valoración de puestos



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Para la valoración de puestos de trabajo es necesaria la utilización de diversas técnicas mediante la aplicación de criterios comunes a través de la comparación de puestos y cargos para obtener una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de los puestos

2.2.7 Principales procesos para la valoración de puestos

2.2.7.1 Análisis y descripción de puestos

Según López (2005) el análisis de puestos de trabajo es un “procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean” y la descripción de puestos de trabajo es un “documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando

reflejada de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo”.

Luego de las definiciones anteriores, podemos decir que el análisis y descripción de puestos de trabajo según López (2005) es el “proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.

Otros autores como Dessler (1994) define que es el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”.

Para Carrel, Elbert, & Hatfield, (1995) es el “proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización”. Exponen que este proceso “incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñarlo”.

- **Importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo**

El análisis y descripción de puestos de trabajo es un instrumento fundamental para toda la Gestión de Recursos Humanos, ya que como dice López (2005) “permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización”.

Además, permitirá realizar con mayor facilidad los siguientes procesos de la Gestión de Recursos Humanos:

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo nos especifica las características o requerimientos que debe tener el candidato para ocupar el puesto de trabajo, siendo fundamental a la hora de poder decidir en qué canteras realizar el reclutamiento, que cumplan con las exigencias necesarias (López, 2005) (González, 2007).
- **Selección del personal:** Cuando realizamos el proceso de selección de una persona, lo que hacemos es determinar los requisitos que requiere la persona para ocupar y ejercer el cargo que se necesita. El análisis y descripción de puestos nos brinda todas las características profesionales y no profesionales que deben cumplir, sirviendo de base para el desarrollo de las pruebas psicológicas, las entrevistas y demás procedimientos a realizar para la selección del personal (López, 2005) (González, 2007).
- **Formación:** Para realizar los planes de formación y capacitación a los trabajadores es necesario saber que hacen, cómo lo hacen, dónde lo hacen, los conocimientos y características que necesitan para desarrollar en su puesto, y esta información nos la brinda el análisis y descripción de los puestos. Ya una vez que conozcamos esta información podemos diseñar y realiza los planes de formación (López, 2005) (González, 2007).
- **Evaluación del desempeño:** Para medir el desempeño de los trabajadores es necesario identificar las variables que vamos a medir y el análisis y descripción de los puestos nos dice las tareas, actividades y obligaciones del puesto por lo que podemos definir mediante este que indicadores usar para realizar la evaluación de desempeño del trabajador (López, 2005) (González, 2007).
- **Valoración de puestos:** Con la información que nos proporciona el análisis y descripción de los puestos podemos realizar la valoración de los puestos, que no es más que el procedimiento mediante el cual se puede saber el peso o valor que tiene un puesto de trabajo, que es importante a la hora de realizar los sistemas de retributivos más justos y equitativos para los trabajadores (López, 2005) (González, 2007).

- **Etapas para realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo**

Las etapas para realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo son:

- **Etapa I:** Definir los objetivos del análisis. La organización tiene que definir con qué objetivo se va a realizar el análisis de los puestos de trabajo y los responsables de desarrollar el mismo.
 - **Etapa II:** Obtener la información necesaria que permita efectuar el análisis del contenido y los requisitos del puesto, a través de los métodos que se explica en el epígrafe 2.2.4.3
 - **Etapa III:** Análisis de los puestos. Con los resultados de la información obtenida se analiza las actividades, tareas y funciones del puesto, las condiciones de trabajo, los conocimientos y habilidades que se requieren en el mismo.
 - **Etapa IV:** Realizar la documentación de cada puesto de trabajo, recogiendo en la ficha del puesto de trabajo la descripción del mismo (Miralles, 2010).
- **Métodos para el análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

Los métodos más utilizados para el análisis y descripción de puestos según son:

- Observación directa: Este método nos permite ver como el trabajador realiza cada una de sus tareas y actividades diarias, permitiendo poder anotar y recoger la información que se necesite sobre el puesto. Se debe usar en aquellas actividades que sean manuales y es recomendable usar además otro método para que la información sea más completa (Carlos, 2011).
- Entrevista directa: Con ella se recoge toda la información necesaria con el puesto que se pretende analizar. Se puede hacer entrevistas individuales o grupales ya sea a los trabajadores que ocupan el puesto o a los jefes directo o indirectamente (Carlos, 2011).
- Cuestionarios: Los cuestionarios son un método eficiente porque le permite e los trabajadores responder a una serie de preguntas sin la presencia de alguien delante, en el cual nos da la información sobre el puesto a analizar (deberes, responsabilidades, etc.) (Carlos, 2011) (López, 2005).

- **Diario o bitácora del empleado:** es un registro donde se le entrega a cada trabajador del puesto para que vaya reflejando todas las actividades y hechos que van ocurriendo, es importante que hay que aclararle al trabajador la magnitud de seriedad y conciencia a la hora de realizar este registro. Nos permite obtener una lista de todas las actividades que se hacen en el puesto en una secuencia de tiempo (Carlos, 2011).
- **Métodos mixtos:** esto se refiere a la utilización de los métodos anteriores, pero de manera combinada, ya eso dependerá de la decisión de las personas que realizan el análisis y la descripción del puesto de trabajo y de los intereses de la organización.

2.2.8 Manual de valoración y clasificación de puestos

Un manual es un guía que permite realizar la ejecución de diferentes actividades de una organización, mediante instrucciones o procedimientos. Según la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneración del Sector Público define que un Manual de Clasificación y Valoración de Puestos es:

Un instrumento básico para la definición de bases de los concursos méritos y oposición, para la evaluación del desempeño de los servidores dentro de las unidades y procesos de gestión organizacional; establecimiento de sistemas retributivos e identificación de competencias que sustenta en el plan de desarrollo y capacitación (SENRES, 2005, pág. 16).

De ahí que el objetivo de este trabajo de investigación es realizar un Manual de Clasificación y Valoración de Puestos de trabajo que le permita al Gobierno Descentralizado de Guaranda constar con las normas, procedimientos e instrucciones que le permitan realizar la clasificación y valoración de cada puesto de trabajo, para lograr un mejor control y desempeño adecuado de los recursos humanos y de la institución.

2.2.9 Principales métodos para la valoración de puestos

Existen varios métodos para realizar el proceso de valoración de puestos de trabajo en una organización. Según Chiavenato (1994) se dividen en dos grandes grupos:

✓ Métodos no cuantitativos:

- Categorías, Rangos o Alineación.
- Clasificación de Factores o Degradación Previa.

✓ Métodos cuantitativos:

- Método de comparación de factores.
- Método de puntos.

- **Métodos no cuantitativos**

Los métodos no cuantitativos son fáciles ya que no requieren ningún procedimiento estadístico, ni matemático, ya que lo que hacen es ordenar y clasificar los puestos como un todo (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010).

A continuación, se explican estos dos métodos no cuantitativos para la valoración de puestos.

- Método de rango o alineación.

Este método es conocido por “método de rango” o “método de alineación” o “método de jerarquización o categorías”, y es el primero que se utilizó para hacer la valoración de puestos en una organización. Consiste en clasificar y ordenar cada puesto de trabajo en la organización, de acuerdo a las actividades y obligaciones. El puesto se considera como un todo y no se separa, para luego hacer la comparación con los demás y poder determinar su grado de complejidad (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010) (Siguencia Cardenas & Matute Sanchez, 2010)El procedimiento para realizar este método en la organización es:

1. Seleccionar el comité evaluador.
2. Se hacen juegos de carta de acuerdo a la cantidad de miembros que conforman el comité evaluador, en las cuales se pone el nombre de todos los puestos de trabajo a evaluar.
3. Se le dan los juegos de carta a cada representante del comité y se les orienta que los organice cada puesto de trabajo de acuerdo a la complejidad que consideren (de mayor a menor).
4. Luego se anota para cada puesto de trabajo los valores que le dio cada miembro y se hace un promedio de todos los valores obtenidos.
5. Con los promedios ya se obtiene el grado de importancia y de ahí se le asigna la escala salarial al puesto de trabajo (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010) (Sigüencia Cardenas & Matute Sanchez, 2010).

Es un método muy sencillo, fácil de entender y aplicar en la organización.

- Método de clasificación de factores o degradación previa.

Este método es conocido por “método de clasificación de factores” o “método de escalas por grado” o “métodos de degradación previa”, consiste en clasificar y agrupar cada uno de los elementos del puesto de trabajo, dándole puntuaciones para luego ordenarlas, de acuerdo a las características que están definidas para ocupar ese puesto (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010) (Sigüencia Cardenas & Matute Sanchez, 2010).

El procedimiento para realizar este método en la organización es:

1. Seleccionar el comité evaluador.
2. Establecer el número de grado o niveles de trabajo en los que queden clasificados todos los puestos de trabajo de la valoración, a criterio del comité evaluador.
3. Realizar la comparación de cada puesto de trabajo con los grados o los niveles de trabajo establecidos, para establecer en cual debe quedar cada puesto de trabajo.

4. Confeccionar una lista de todos los puestos donde se ponga el nivel o grado que se estableció para cada uno (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010) (Sigüencia Cardenas & Matute Sanchez, 2010).

Es un método muy sencillo, fácil de entender y aplicar en la organización, pero se basa en los criterios banales de las personas en relación al valor de los puestos.

- **Métodos cuantitativos**

Los métodos cuantitativos son más exactos ya que se utilizan procedimientos estadísticos o matemáticos, ya que analizan los cargos parte por parte (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010).

- Método de comparación de factores.

Este método fue creado por Eugene H. Benge y se basa en definir e identificar cada uno de los factores de evaluación, los cuales a su vez los dividió en niveles, asignándole un valor monetario a cada uno (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010) (Sigüencia Cardenas & Matute Sanchez, 2010).

Benge propuso cinco factores para llevar la evaluación de los puestos:

1. Requisitos mentales.
2. Habilidades requeridas.
3. Requisitos físicos.
4. Responsabilidad.
5. Condiciones de trabajo.

El procedimiento para realizar este método en la organización es:

1. Seleccionar el comité evaluador.
2. Seleccionar los factores de valuación de acuerdo a las características y tipo de puestos de trabajo de la organización. Se requiere identificar la menor cantidad de factores para hacer las comparaciones rápidas.
3. Definir el significado de cada uno de los factores de valuación.
4. Elegir los puestos de referencia con el propósito de que sea más sencillo el manejo de los factores de valuación.
5. Ordenar cada uno los factores para así evaluar el puesto de trabajo. La jerarquización de cada factor es independiente. En la siguiente tabla se muestra como se realizaría.

Tabla 1: Ordenamiento de los factores

Forma de jerarquización de los factores	Nombre de los puestos	Nombre de los puestos
1	Aquí se colocan los factores para cada puesto según el grado de importancia de cada factor de acuerdo criterio del evaluador	
2		
3		
4		
5		

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Evaluar cada factor en los puestos de referencia, los cuales se deben ponderar y ubicar con base a su contribución personal en relación al total. La suma de todos los valores salarial, serán el resultado del salario del puesto. En la siguiente tabla se muestra como se realizaría.

Tabla 2: Valuación de los factores

Factores de evaluación	Nombre de los puestos	Nombre de los puestos
Requisitos mentales.	Aquí se pone el valor salarial para cada factor.	
Habilidades requeridas.		
Requisitos físicos.		
Responsabilidad.		
Condiciones de trabajo.		
TOTAL		

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

6. Crear la matriz de ordenamiento y evaluación de los factores, que no es más que un mapa, que refleja las diferencias relativas entre los puestos y no indica las diferencias absolutas.

Tabla 3: Matriz de ordenamiento y evaluación de los factores.

Forma de jerarquización de los factores	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1					
2	Aquí se pone cada puesto trabajo de acuerdo a la forma de jerarquización y el factor. Se pone también el valor salarial.				
3					
4					
5					

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

7. Definir la escala comparativa de los puestos, este paso, lo que hace es convertir la matriz del paso anterior en una matriz de escala comparativa de puestos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Matriz de escala comparativa de los puestos.

Valores en \$	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
1		Aquí se pone cada puesto trabajo de acuerdo al salario definido anteriormente			
2					
3					
4					
5					

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Ya con este último paso queda terminada la valuación de los puestos de trabajo según el método de factores.

- Método de puntos.

Este método es conocido como “valuación de factores y punto” o “método de punto”, fue creado por el norteamericano Cerril R. Lott, siendo actualmente el más perfeccionado y utilizado por las organizaciones hoy en día. Consiste en el estudio cada elemento del puesto de trabajo, dándole valores a cada uno para luego poder clasificarlos de acuerdo a la acumulación de puntos (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010) (Sigüencia Cardenas & Matute Sanchez, 2010).

El procedimiento para realizar este método en la organización, es:

1. Definir el comité evaluador.
2. Identificar los puestos analizar.
3. Identificar y definir los factores de valuación, así como los subfactores y los grados a aplicar. Los factores que se tienen en cuenta para realizar este método se muestran en la siguiente:

Tabla 5: Factores y subfactores.

Factores	Subfactores
Responsabilidad	En resultados
	Información confidencial
Esfuerzo	Físico
	Mental
Habilidad	Experiencia
	Conocimiento
	Criterio e iniciativa
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo
	Riesgo de trabajo

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

4. Valorar los factores de valuación. La valoración no es más que asignarle a cada factor un valor de acuerdo a la importancia relativa de cada uno utilizando generalmente un peso porcentual. La suma de los pesos debe ser 100.
5. Establecer la escala de puntos. Una vez ponderado los factores, hay que atribuir a cada factor un valor numérico (puntos), por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) es el valor del porcentaje de la ponderación, y así sucesivamente para los demás grados de los factores.
6. Desarrollar el manual de valuación de puestos. Este paso consiste en establecer la definición del grado de los factores de valuación y los valores en punto de los mismos.
7. Valuación de trabajo. En este paso se realiza la comparación entre los datos de las especificaciones de puestos con lo definido en la escala de valuación de los factores y grados, con esto se obtiene en cual grado del factor se encuentra el puesto de trabajo que se está analizando.
8. Delineación de curva salarial, para confeccionar esta curva se hace mediante la comparación de la variación del puesto y la gama de salarios, se hacen los cálculos tomando en base los resultados obtenidos de la valuación de puestos y el salario real de la organización (Vera & Quintuña, Manual de descripción, valuación y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés", 2010) (Siguencia Cardenas & Matute Sanchez, 2010).

2.2.10 Definición clasificación de los puestos

Chiavenato (2002) define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

Según Galicia (1984) un puesto de trabajo “es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal”

Mondy & Noe (1997) define que un puesto de trabajo “es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

El vínculo entre los trabajadores y la organización es el puesto de trabajo, ya que los trabajadores realizan y ejecutan sus tareas brindándole beneficios a la organización, y ellos reciben a la vez sus remuneraciones y satisfacciones personales.

En una organización todo puesto de trabajo es producto de la necesidad de la organización, por lo que cada puesto tiene que brindarle resultados a la misma. Cada puesto surge a partir de las actividades y deberes que tiene que hacer en dependencia de las instrucciones y normas que estén establecidas en la organización, respondiendo a principios de eficacia y eficiencia.

Actualmente se oyen con periodicidad expresiones como: “la mayor parte de la competitividad de una organización está en el bienestar de sus trabajadores”, “dirigir con las personas, en vez de dirigir a las personas”. Es por eso que hoy en día las organizaciones tratan de encontrar una conexión entre trabajador y puesto de trabajo, porque el desempeño de las actividades de los trabajadores está dado por la adaptación a su puesto y al entorno del mismo (Ballivian, 2006).

Fernández (2004) expone que “para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo”. Explica además que “la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

La clasificación de puesto de trabajo es un proceso de la Gestión de Recursos Humanos, que tiene una gran relación con el análisis y descripción de los puestos de trabajos, ya que se realiza sobre la base de los resultados obtenidos del mismo. Es muy importante porque nos permite organizar todos los puestos de trabajo de una organización teniendo en cuenta una serie de criterios y elementos (Varela, 2012).

2.2.11 Importancia de la clasificación de puestos

Con la clasificación de puestos nos permite identificar las competencias y requerimientos de un puesto, nos ayuda a determinar las áreas que necesitan capacitaciones, contribuye al que el proceso de valoración de puestos sea justo y equitativo, así como contribuye a desarrollar una mejor gestión en los procesos de la organización (SENRES, 2005).

En la siguiente figura se resume los diferentes beneficios que tiene la clasificación de los puestos de trabajo en una organización:

Figura 4: Utilidades de la clasificación de puestos



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

2.2.12 Proceso para la clasificación de puestos

Existen diferentes autores que han dado su concepto sobre este término. Entre ellos se encuentra Chiavenato (2007) que expone que es un “ordenamiento de los puestos que permite agruparlos en “clases” de acuerdo con los resultados de la valuación”. Plantea además que es una “forma de organizar los puestos que pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios”

Para Carranza, Uzcateguí, & Rodríguez (2008) “es el conjunto de procesos articulados y concatenados que la gerencia de recursos humanos, desarrolla con el propósito de ordenar los puestos en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le corresponden”.

Según Sacoto Cordova & Zhingri Matute (2012) “la clasificación de puestos consiste en ordenar cada uno de los puestos en clases considerando una similitud en sus tareas y responsabilidades”.

Como se observa en los conceptos anteriores existen criterios comunes ya que definen todos concuerdan que la clasificación de puestos es organizar todos los puestos de la organización teniendo en cuenta una serie de criterios.

2.2.13 Remuneraciones

La remuneración no es más que ganancia que perciben los trabajadores por la prestación de sus servicios en un puesto de trabajo, estando a la disposición de su empleador. El pago por concepto de remuneración es la principal obligación que adopta el empleador por proporcionar a sus trabajadores el trabajo por el cual han sido contratados.

Los principales factores determinantes de la remuneración, dependiendo del país y la época, son los siguientes: El coste de la vida Incluso en las sociedades más pobres los salarios suelen alcanzar niveles suficientes para pagar el coste de subsistencia de los trabajadores y sus familias; de lo contrario, la población activa no lograría reproducirse. La oferta de trabajo cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar. Mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el salario medio.

2.2.13.1 Componentes de la remuneración

- La remuneración básica: salario mensual o por hora.
- Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar a empleados de buen desempeño, bonos participación en los resultados, etc.
- Beneficios: se conceden a través de varios programas.

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un manual de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón de Guaranda permitirá mejorar la gestión administrativa de la institución.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable independiente

Manual de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa del GADC-Guaranda.

2.4.2 Variable dependiente

Insuficiente gestión en el área Administrativas de Recursos Humanos.

2.5 CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

San Pedro de Guaranda es la capital de la Provincia de Bolívar, en la República del Ecuador. Se le conoce como la "Ciudad de las Siete Colinas", por estar rodeada de siete colinas: San Jacinto, Loma de Guaranda, San Bartolo, Cruzloma, Tililag, Talalag y el Mirador.

2.5.1 Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda planifica, gestiona y administra el bienestar y desarrollo social, cultural, económico de su comunidad entregando con honestidad y eficiencia prestaciones y servicios colectivos de calidad con el firme compromiso de mantener una ciudad digna para vivir, trabajar e invertir.

2.5.2 Visión

Ser reconocidos como un Gobierno Autónomo Descentralizado modelo a nivel Nacional, que ofrece servicios de consumo colectivo de calidad, que genera satisfacción y bienestar a la comunidad urbana y rural del cantón Guaranda y otras partes interesadas que requieren servicios de calidad, así como a sus visitantes nacionales y extranjeros, trabajando en sinergia con el pueblo para ser de Guaranda una ciudad de desarrollo económico, político y social, apta para invertir y vivir en armonía y seguridad.

De acuerdo a la proyección de desarrollo institucional, la visión descrita anteriormente tendrá una perspectiva quinquenal, es decir hasta el año 2017.

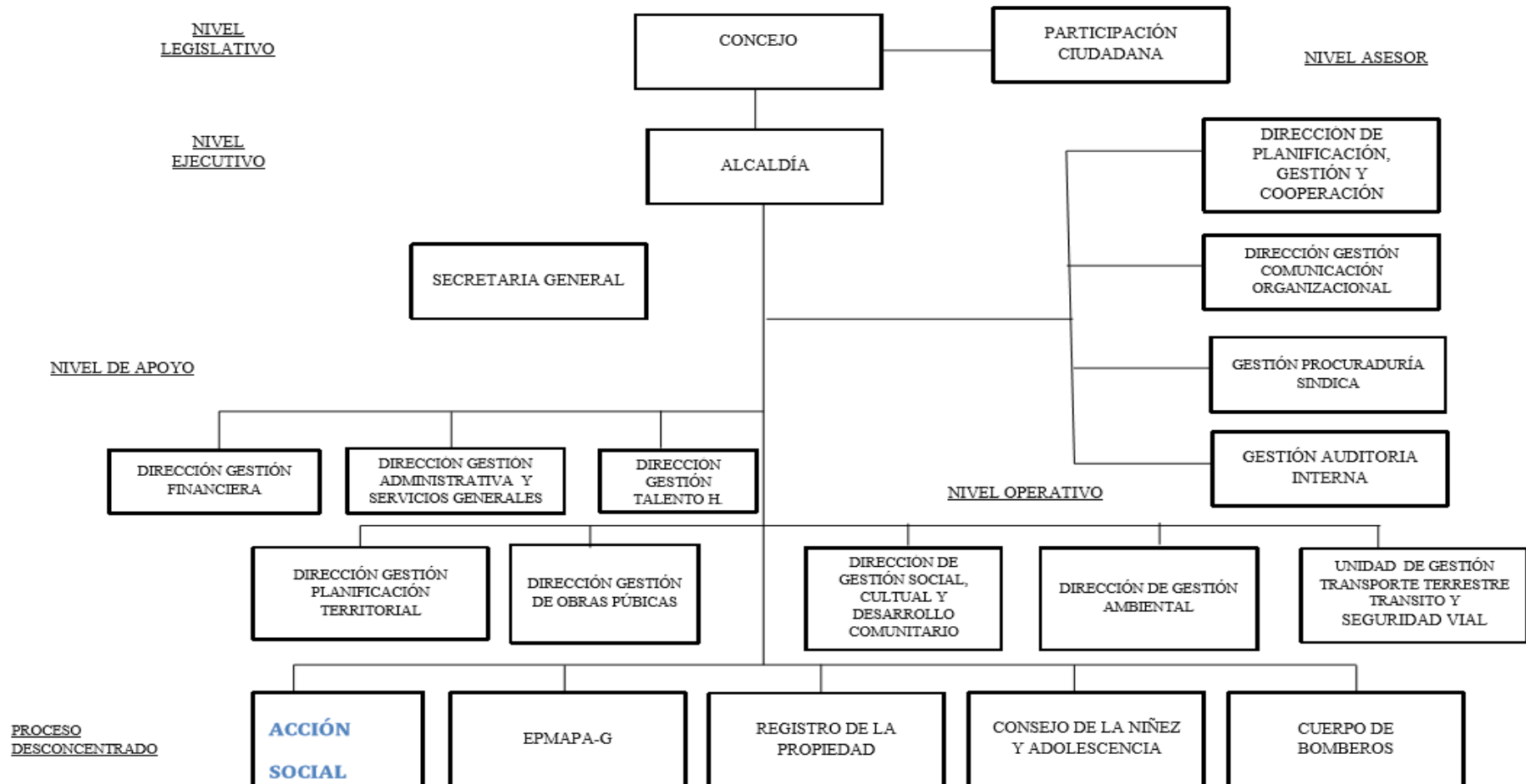
2.5.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado se muestra en la siguiente figura 5, estará integrada por Gestión de Procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos. Como se observa en el organigrama el GAD está dividido por niveles y cada nivel tiene sus funciones y responsabilidades como se muestran en el anexo 1.

2.5.4 Descripción de puestos y funciones

En el anexo 1 está la descripción de cada puesto de trabajo y sus funciones

Figura 5: Organigrama estructural



Fuente: GADM-Guaranda

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación se refiere al diseño de la investigación, que no es más que el enfoque que tendrá el trabajo, este caso, de acuerdo con el Libro Metodología de la Investigación de los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), se presenta un enfoque mixto, ya que conjuga la combinación de métodos tanto cualitativos como cuantitativos.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” y el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Por tanto, la modalidad de la investigación en curso será:

1. Investigación cualitativa, con el propósito de realizar toda la descripción de los referentes teóricos sobre la gestión de recursos humanos y esencialmente sobre la valoración y clasificación de puestos de trabajo, mediante la recopilación de información, estudio bibliográfico y observaciones.
2. Investigación cuantitativa, con el objetivo de obtener resultados que permitan demostrar la idea a defender, mediante el uso de métodos y técnicas para cuantificar las opiniones obtenidas y procesar los resultados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación, en su etapa inicial se llevará a cabo un estudio exploratorio para determinar los referentes teóricos y metodológicos sobre la gestión de recursos humanos y esencialmente sobre la valoración y clasificación de puestos de trabajo. Posteriormente se realizará un estudio descriptivo mediante la caracterización del objeto de estudio y el funcionamiento de los puestos de trabajo, así como de pasos necesarios

para el diseño del manual de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa del GADC-Guaranda.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está integrada por la cantidad de miembros que conforman el área administrativa del GAD, la cual es de 154 funcionarios.

Para determinar el número de personas a encuestar se procedió al cálculo de la muestra mediante la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

N= Población total

n= Tamaño de la muestra

Z= Puntaje Z con un nivel de confianza del 95% = 1,96

P= Probabilidad de éxito = 0,50

Q= Probabilidad de fracaso = 0,50

E= Error estadístico = 5% = 0,05

Sustituyendo los valores la ecuación quedaría así

$$n = \frac{1.96^2 * 154 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(154 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = \frac{147,9016}{1,3429} = 110,13$$

La muestra a encuestar es de aproximadamente 110funcionarios.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de ésta investigación se utilizarán un conjunto de métodos, técnicas y herramientas.

Métodos

En toda investigación es importante la utilización de diferentes métodos y técnicas de investigación, los cuales sustentan el estudio efectuado. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010) los métodos del nivel teórico que serán utilizados se mencionan a continuación:

- ✓ **Histórico-lógico:** su utilización en la investigación permite conocer los antecedentes y los elementos de la investigación referidos a la gestión de recursos humanos y esencialmente sobre la valoración y clasificación de puestos de trabajo, así como la determinación de las tendencias actuales sobre el tema que se aborda.
- ✓ **Hipotético-deductivo:** la aplicación de este método permite la comprobación de la idea a defender, es decir, si el diseño de una estrategia comercial podrá incrementar la fidelización de clientes.
- ✓ **Análisis y Síntesis:** su uso en la investigación permitirá relacionar los aspectos conceptuales, así como procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación de los diferentes instrumentos empleados en correspondencia con el objetivo previsto. Además, se diferencian puntos esenciales del fenómeno analizando como es el caso de la valoración y clasificación de puestos, así como los elementos precisos a tener en cuenta para el diseño del manual de valoración y clasificación de puestos, para después realizar una síntesis y poder arribar a conclusiones.
- ✓ **Inductivo y deductivo:** dicho método se basa en la inducción de temas específicos que se correspondan con el objeto de estudio para realizar un análisis y posteriormente a través de la deducción establecer relaciones en base al diagnóstico situacional y la propuesta.

Los métodos mencionados anteriormente permitirán evaluar la problemática existente en base a las debilidades que presenta el GAD al no contar con un manual para la valoración y clasificación de puestos debidamente estructurado. En tal sentido, se hará un análisis y comprensión de la información.

Técnicas

Las técnicas que se aplicarán para la recolección de la información son:

- ✓ **Encuesta:** Las encuestas son catalogadas instrumentos de investigación descriptiva que tienen como objetivo identificar a priori las preguntas a realizar a las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. También es importante delimitar el tamaño de la muestra y el procedimiento de lección de los elementos componentes (Trespacios Gutiérrez, Vázquez Casielles, & Bello Acebrón, 2005).

Esta técnica se utilizará para realizar el diagnóstico en base a la opinión de los funcionarios y trabajadores para evaluar el diseño actual que presentan los puestos de trabajo, si están estructurados por competencias laborales y si las remuneraciones se ajustan a las categorías definidas, lo cual facilitará el análisis de la situación actual a través de las respuestas que ofrecen los encuestados.

- ✓ **Entrevista:** La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas, o abiertas. En dicha investigación se llevará a cabo la entrevista estructurada, donde el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Esta técnica será utilizada en la presente investigación con el propósito de recopilar información relevante sobre la descripción de puestos y funciones, para conocer falencias y problemas que se presentan actualmente en la gestión de recursos humanos en cuanto a la valoración y clasificación de puestos, la cual se aplicará a los funcionarios y trabajadores del GAD.

- ✓ **Observación:** esta es una de las técnicas más usadas en investigaciones. Según Albert 2007, se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes, implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos e interacciones. Además, enfatiza que su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta mediante un contacto directo y en situaciones específicas (Albert , 2007).

Sobre esta técnica se alega que un buen observador necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

La utilización de esta técnica facilitará un acercamiento a la realidad del GAD objeto de análisis, pues el investigador podrá recopilar datos necesarios para el diseño del manual de valoración y clasificación de puestos y su posterior propuesta de ejecución.

Instrumentos

Los instrumentos que se van a utilizar son:

- ✓ Cuestionario: es un grupo de preguntas ordenas lógicamente en relación a una o más variables, que permitirá la recopilación de información, dirigido a un grupo de personas inmersas a la investigación (Hernández, 1991).
- ✓ Guía de entrevista: es una conversación entre un investigador y una persona que responde a unas series de preguntas organizadas que permitirá obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación (Briones, 1996).

3.5 RESULTADOS

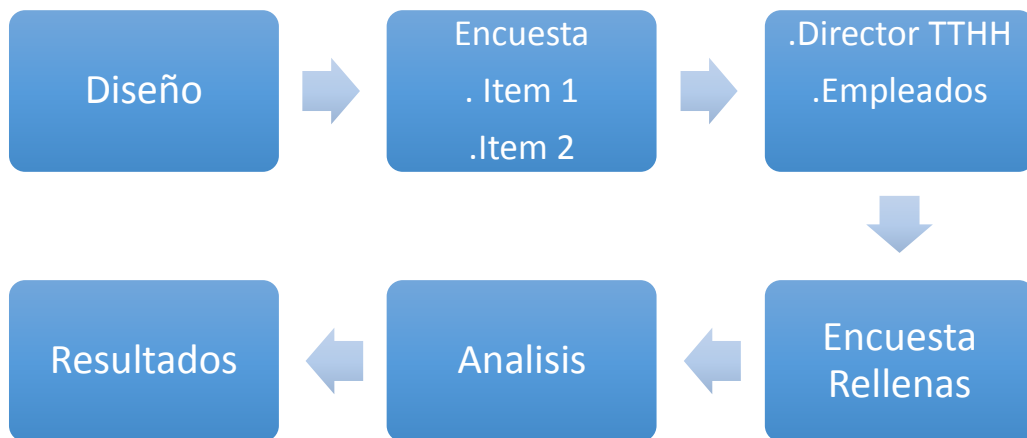
Para poder conocer la situación del GAD de Guaranda en relación a la descripción, clasificación y valoración de los puestos de trabajo se aplicaron entrevistas y encuestas, así como la observación directa.

- **Entrevista aplicada al Jefe de Talento Humano del GAD de Guaranda.**

De la entrevista realizada al Jefe de Talento Humano del GAD se pudo concluir que:

- ✓ Existe un Manual de clasificación y valoración de puestos de trabajo, el cual se encuentra desactualizado y no se utiliza.
- ✓ El Manual contiene la estructura organizada de los puestos de trabajo, pero al no estar actualizado hay puestos de trabajo que ya han desaparecido y otros que han surgido nuevo.
- ✓ Está definida la misión, atribuciones, competencias y roles de los puestos de trabajo, aunque no se encuentran para los nuevos puestos.
- ✓ No se ha realizado la valoración de los puestos de trabajo que están definidos en el Manual.
- ✓ No existe un análisis de los riesgos ocupacionales para cada puesto de trabajo.

Figura 6: Procedimiento de la elaboración de las Encuestas



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

- **Encuesta aplicada a los trabajadores del GAD de Guaranda.**

Pregunta No 1: ¿Se encuentra a gusto en la empresa?

En la siguiente tabla se muestra el resultado dado por los trabajadores antes esta pregunta.

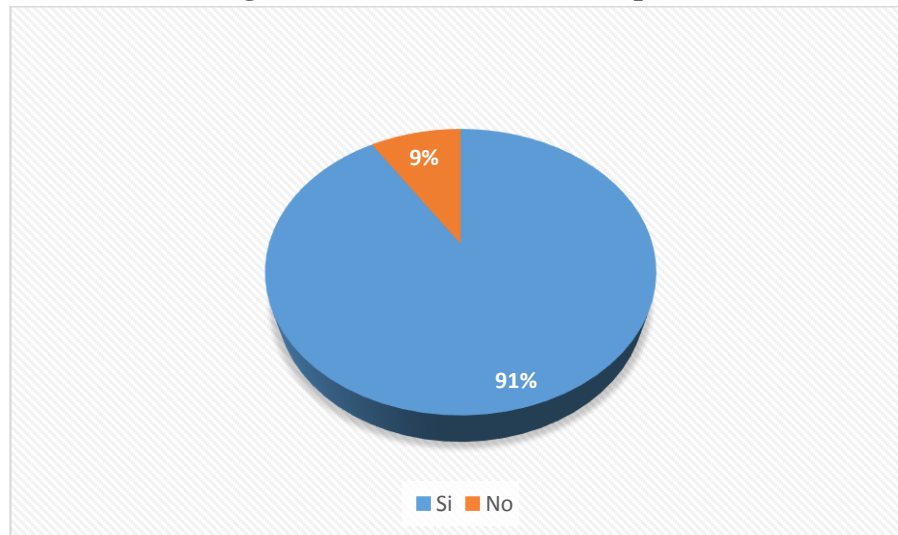
Tabla 6: Satisfacción en la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	100	90,91%
No	10	9,09%
TOTAL	110	100,00%

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Como se puede observar en el gráfico el 90,91% de los funcionarios se encuentran satisfechos en la entidad y solamente un 9,09% no está a gusto en el GAD de Guaranda.

Figura 7: Satisfacción en la empresa



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Pregunta No 2: El cargo o función que usted ocupa está de acuerdo a su formación profesional o laboral.

En la tabla se reflejan las respuestas dado por los encuestados.

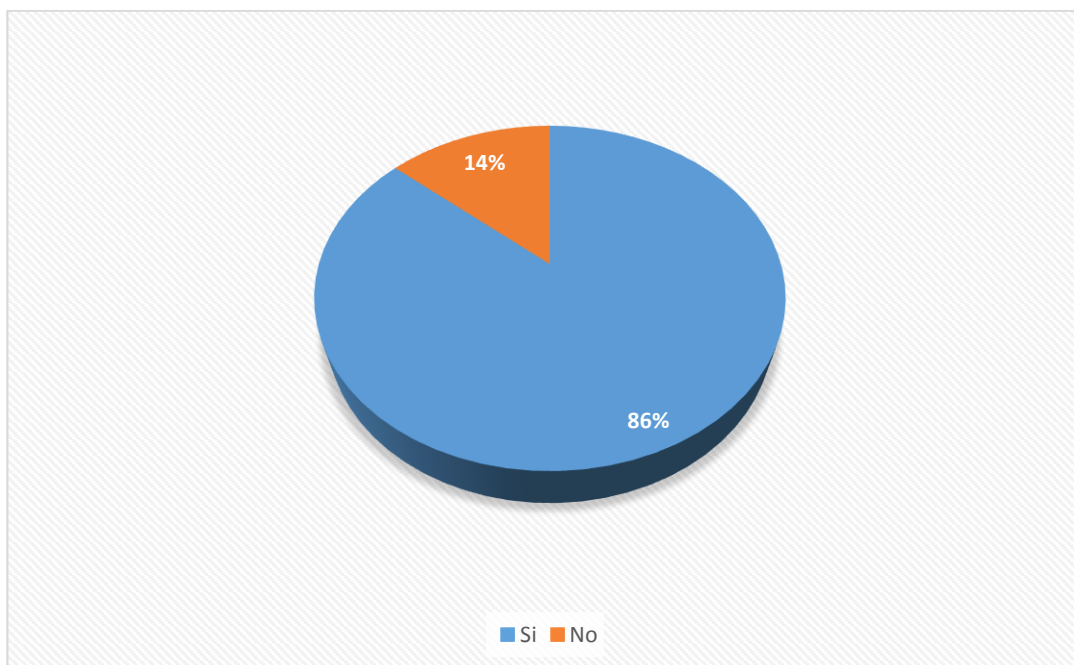
Tabla 7: Cargo o función de acuerdo a su formación profesional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	95	86.36%
No	15	13.64%
TOTAL	110	100.00%

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

El 86,36% de los funcionarios encuestados respondieron que el cargo o las funciones que realizan dentro de la entidad se corresponden con su formación profesional, mientras que el 13,64% respondieron que están desempeñando actividades que no tiene que ver con su formación profesional.

Figura 8: Cargo o función de acuerdo a su formación profesional



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Pregunta No 3: Cómo califica el nivel de desempeño laboral en el puesto de trabajo que ocupa.

En la tabla se muestra el resultado arrojado del procesamiento de esta pregunta.

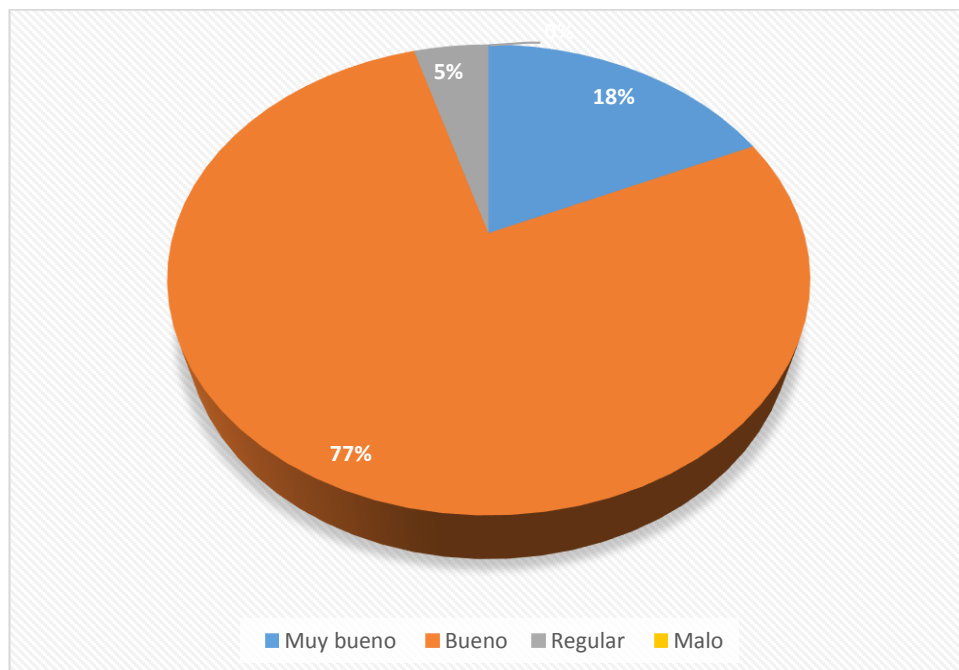
Tabla 8: Nivel de desempeño laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	20	18.18%
Bueno	85	77.27%
Regular	5	4.55%
Malo	0	0.00%
TOTAL	110	100.00%

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

En el gráfico de pastel se observa que el 77,27% de los funcionarios del GAD de Guaranda plantearon que su nivel de desempeño laboral es bueno, un 18,18% consideran que es muy bueno y solamente un 4,55% clasifican su desempeño laboral regular.

Figura 9: Nivel de desempeño laboral



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Pregunta No 4: Existe reconocimiento por parte de sus superiores su desempeño laboral.

La tabla refleja el resultado dado por los trabajadores ante esta pregunta.

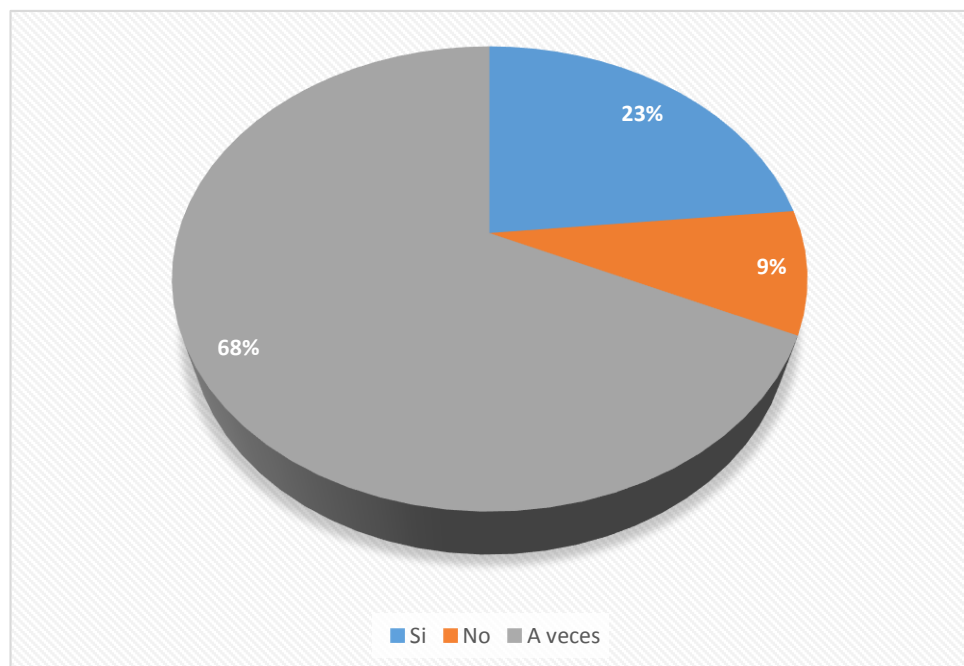
Tabla 9: Reconocimiento por los superiores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	25.00%
No	10	9.09%
A veces	80	72.73%
TOTAL	110	106.82%

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Se puede apreciar en el gráfico como el 72,73% de los encuestados consiedran que su desempeño laboral no es reconocido por sus superiores lo que provoca una desmotivación por parte de trabajadores. El 25% respondió que si son reconocidos por sus superiores los resultados de als actividades o funciones que realizan y solamente el 9,09% planteó que a veces se le reconoce su trabajo.

Figura 10: Reconocimiento por los superiores



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Pregunta No 5: Está satisfecho con la remuneración salarial que recibe.

La tabla recoge el resultado del procesamiento de esta pregunta de la encuesta aplicada.

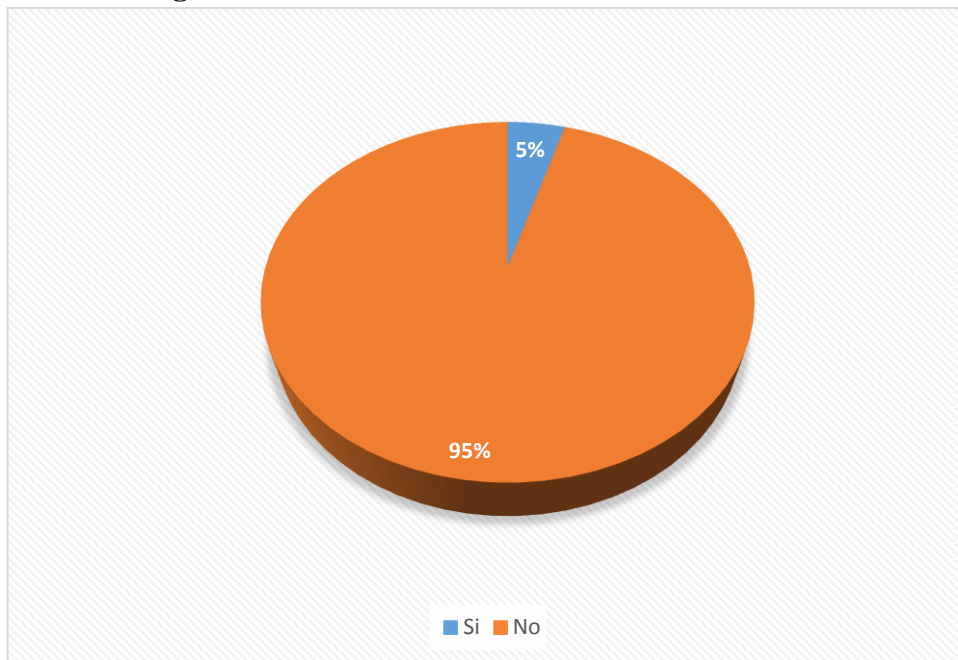
Tabla 10: Satisfecho con la remuneración salarial

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	4.55%
No	105	95.45%
TOTAL	110	100.00%

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Como se observa en el gráfico de pastel el 95,45% de los funcionarios no se encuentran satisfecho con la remuneración salarial, por lo que se debe analizar y estudiar el sistema de pago para ver si se puede lograr una mejora y así garantizar que los trabajadores estén conforme con remuneración salarial.

Figura 11: Satisfecho con la remuneración salarial



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Pregunta No 6: Como son las relaciones laborales con sus superiores y compañeros de trabajo.

En la tabla se muestra el resultado del procesamiento de esta pregunta de la encuesta aplicada.

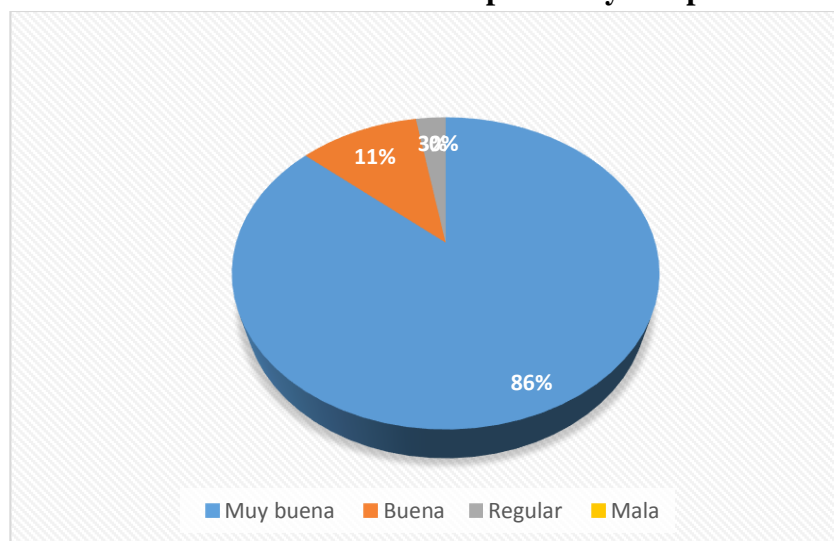
Tabla 11: Relaciones laborales con sus superiores y compañeros de trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	95	86.36%
Buena	12	10.91%
Regular	3	2.73%
Mala	0	0.00%
TOTAL	110	100.00%

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

El 86,36% de los funcionarios encuestados respondieron que las relaciones laborales con sus superiores y compañeros de trabajo son muy buena, para el 10,91% las relaciones son buena si solamente para el 2,73% las relaciones que existe entre sus compañeros y sus superiores son regulares.

Figura 12: Relaciones laborales con sus superiores y compañeros de trabajo



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Pregunta No 7: Como clasifica la comunicación que existe en su puesto laboral.

La siguiente tabla refleja los resultados arrojados por el procesamiento de esta pregunta.

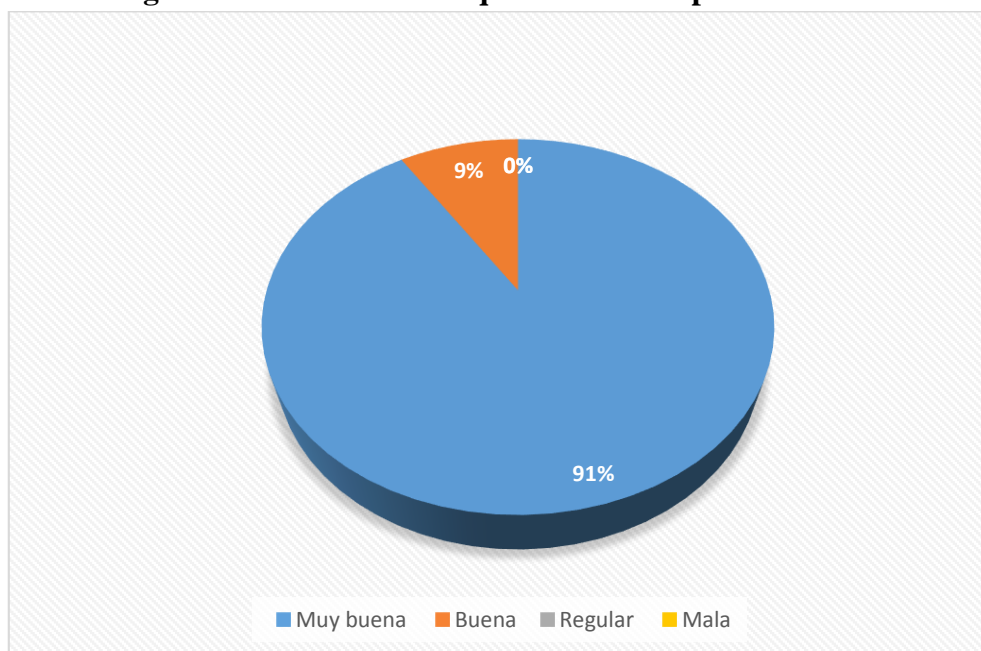
Tabla 12: Comunicación que existe en su puesto laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	100	90.91%
Buena	10	9.09%
Regular	0	0.00%
Mala	0	0.00%
TOTAL	110	100.00%

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

En el gráfico de pastel se observa que el 90,91% de los encuestados consideran que la comunicación que existe en su puesto de trabajo es muy buena y solo el 9,09% que es buena, por lo que de manera general existe buena comunicación dentro del GAD de Guaranda.

Figura 13: Comunicación que existe en su puesto laboral

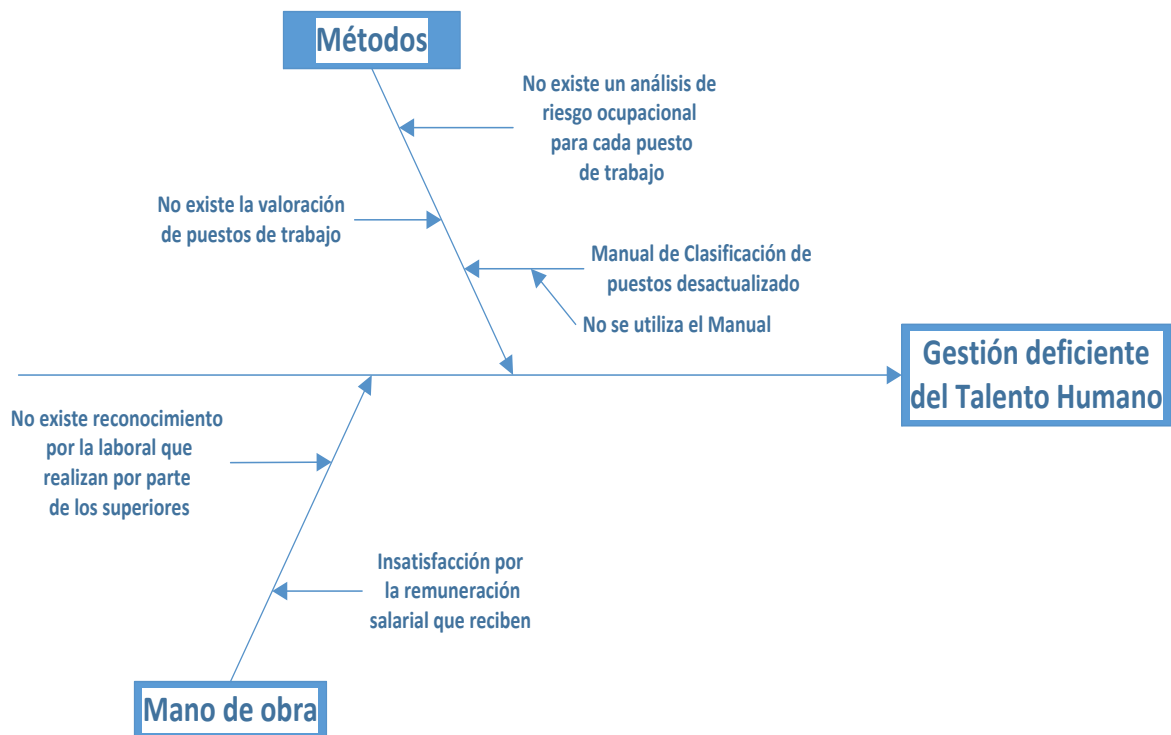


Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Además de las entrevistas y encuestas realizadas como se explicaron anteriormente, se realizaron entrevistas por cada puesto de trabajo del área administrativa para poder identificar todos los elementos necesarios para realizar la clasificación y valoración de los puestos de trabajo. (Ver anexo 2)

Del análisis de los resultados de las encuestas se detectaron los siguientes problemas en el GAD de Guaranda, realizándose el diagrama causa-efecto como se muestra en la figura 14.

Figura 14: Diagrama causa-efecto



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La verificación de la idea a defender se realizará a través de las técnicas de observación, revisión documental, entrevistas y encuestas que nos permitirá comprobar si los datos obtenidos son congruentes o incongruentes de la investigación, determinando si la misma se considera verídica o falsa.

Con la revisión documental permitirá realizar un estudio de toda la documentación que existe en el GAD sobre los puestos de trabajo que nos permitan determinar e identificar cada uno de los puestos del área administrativa.

A través de la observación se determinarán las actividades de cada puesto de trabajo identificado, así como las competencias, funciones y roles de los mismos

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

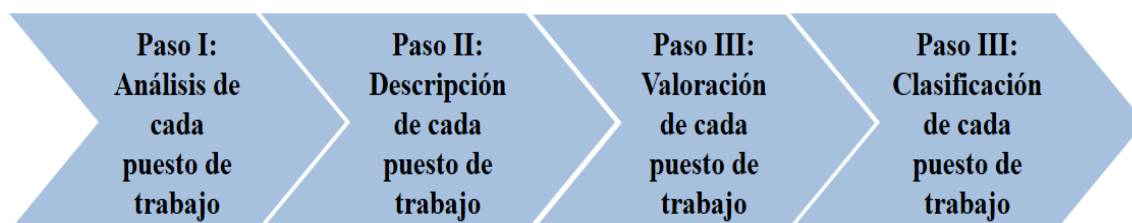
En este capítulo se realiza la propuesta del Manual de valoración y clasificación de los puestos de trabajo, en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar, período 2016.

4.1 PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GADC-GUARANDA

El procedimiento para realizar la descripción, valoración y clasificación de los puestos de trabajo del área administrativa del GAD Municipal del Cantón de Guaranda, tiene como referencia la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y está alineado con las políticas, normas e instrumentos emitido por el GAD Municipal del Cantón Guaranda.

El procedimiento comprende una serie de pasos, como se muestra en la figura siguiente:

Figura 15: Procedimiento para la valoración y clasificación de los puestos de trabajo



Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

A continuación, se explican cada uno de los pasos para realizar el análisis, descripción, valoración y clasificación de los puestos de trabajo.

Paso I: Análisis del puesto de trabajo

Este paso consiste en conocer los elementos de cada uno de los puestos de trabajo que conforman el área administrativa, es decir, determinar la misión, objetivos, actividades, responsabilidades y funciones propias del puesto. Para esto es necesario realizar observaciones, encuestas y entrevistas (ver anexo 1 y 2).

Paso II: Descripción de los puestos de trabajo

Con la información obtenida en el paso anterior se documenta toda la información alcanzada en el análisis de los puestos de trabajo y se los califica dependiendo la escala de identificación para cada una de las actividades de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.)

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.), donde:

F = frecuencia CO = consecuencias omisión CM = complejidad

Tabla 13: Escala para la calificación de actividades

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none">• Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none">• Consecuencias por omisión: qué pasaría si la actividad no se ejecutara.	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
<ul style="list-style-type: none">• Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Tabla 14: Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Total = frecuencia + (consecuencias x complejidad)

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Cómo identificar las actividades esenciales:

- El número máximo de actividades esenciales será de 4 a 5.
- Las 4 ó 5 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Tabla 15: Destrezas técnicas (específicas) Requeridas.

No.	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

4	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Bajo	Encontrar procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Bajo	Analiza y corrige documentos.

7	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.

			Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
11	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.

			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de sistemas y entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
16	Organización de sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
17	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.

			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
19	Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copidora para lograr fotocopias de menor tamaño.
20	Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
21	Inspección de productos o servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.

			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
22	Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
23	Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
			Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
			Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)

			Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
27	Expresión oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
28	Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorándum)
29	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.

			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.

			Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Tabla 16: Destrezas/ habilidades conductuales (generales)

N°	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.


		focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

5	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Se propone el siguiente formato para registrar la información de cada puesto de trabajo del área administrativa.

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO				Versión:		
					Revisión:		
					Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO:					CÓDIGO:		
GRUPO OCUPACIONAL:					GRADO:		
UNIDAD O PROCESO:							
NIVEL:							
I. MISIÓN							
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO							
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:							
Actividad				F	CO	CM	Total
IV. INTERFAZ DEL PUESTO							
ACTIVIDADES ESENCIALES				INTERFAZ			
				Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS							
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO							
ACTIVIDADES ESENCIALES				CONOCIMIENTOS			

VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÉMICA:				
AÑOS DE ESTUDIO:				
ÁREA DE CONOCIMIENTO:				
VII. EXPERIENCIA LABORAL				
DIMENSIONES DE EXPERIENCIA		DETALLE		
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN DE CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS				
INSTRUCCIÓN FORMAL				
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA				
DESTREZAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS				

DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General	X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente	X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta	X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas	X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados	X

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Paso III: Valoración de los puestos de trabajo

Este paso consiste en determinar el valor real de cada puesto de trabajo, para obtener el salario justo y adecuado del puesto de trabajo. Para llevar a cabo esto es necesario definir los factores, subfactores, criterios de cada uno, el grado y la ponderación de cada uno, que no, es más, que asignarle a cada factor y subfactor un peso relativo en porcentaje de acuerdo a las comparaciones entre los diferentes puestos. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos.

Para realizar la valoración cada puesto de trabajo del área administrativa del GAD de Guaranda se tuvo en cuenta lo que establece en la norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil (última modificación el 11-ago-2016) donde expone los factores que se deben emplear, así como los subfactores y la ponderación para cada uno de ellos:

Los factores son:

Competencia del puesto: este factor mide las habilidades, conocimientos y destrezas que deben tener las personas que ocupan cada puesto de trabajo.

- a) **Instrucción Formal.** - Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

Tabla 17: Criterios de valoración a la Instrucción formal.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
EDUCACION BÁSICA	Nivel de instrucción básica.
BACHILLER	Estudios formales de educación media.
TÉCNICO	Estudios técnicos de una rama u oficio- Post bachillerato
PROFESIONAL EN	Estudios Universitarios sin culminar o Egresamiento.
TÍTULO PROFESIONAL	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria
DIPLOMADO	Conocimiento de una rama científica adicional.

ESPECIALISTA	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.
MAESTRÍA O MAS	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

- b) **Experiencia.** - Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales.

Tabla 18: Experiencia laboral

NIVEL	ROL	INSTRUCCIÓN FORMAL	AÑOS DE EXPERIENCIA
NO PROFESIONAL	Servicios	N/A	No requerida
	Administrativo	Bachiller	No requerida
	Técnico		3 meses
	Ejecución de procesos de apoyo	Tercer año aprobado. Certificación de culminación de educación superior.	6 meses
PROFESIONAL	Ejecución de procesos	Técnico superior	Hasta 6 años
		Tecnológico superior	Hasta 5 años
		Tercer nivel	Hasta 2 años 6 meses
	Ejecución y supervisión de procesos.	Tercer nivel	3 años
	Ejecución y coordinación de procesos		4 años

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

- c) **Habilidades de gestión.** - Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

Tabla 19: Criterios de valoración a las habilidades de gestión.

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.
II	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.
III	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. -Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. -Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
IV	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. -Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
V	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. -Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. -Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. -Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

- d) Habilidades de comunicación.** - Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

Tabla 20: Criterios de valoración a las habilidades de comunicación.

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	<p>El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo.</p> <p>-Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.</p>
II	<p>Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo.</p> <p>-Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.</p>
III	<p>Establece una red moderada de contactos de trabajo.</p> <p>-Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.</p>
IV	<p>Establece una red amplia de contactos internos.</p> <p>-El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo.</p> <p>-Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.</p>
V	<p>El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización.</p> <p>-El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo.</p> <p>-Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.</p>

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

Complejidad del puesto: este factor mide la dificultad y aportación del puesto en relación a los servicios o productos que realiza.

- a) **Condiciones de trabajo.** - Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

Tabla 21: Criterios de valoración a las condiciones de trabajo.

GRADO	DESCRIPCION
I	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.
II	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.
III	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
IV	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.
V	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican alto riesgo ocupacional.

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

- b) **Toma de Decisiones.** - Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.

Tabla 22: Criterios de valoración a la toma de decisiones.

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional
II	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.
III	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional
IV	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.
V	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

Responsabilidad del puesto: este factor analiza las funciones, actividades, capacidades y responsabilidades del puesto de trabajo en relación con el logro de las metas y objetivos de la organización.

- a) **Rol del Puesto.** - Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.

Tabla 23: Criterios de valoración al rol del puesto.

ROL DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN
SERVICIOS	Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios.
ADMINISTRATIVO	Integran los puestos que ejecutan actividades que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
TÉCNICO	Integran los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio determinado de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO	Integran los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional con incidencia directa a la gestión de los procesos.
EJECUCIÓN DE PROCESOS	Integran los puestos que ejecutan actividades, profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	Integran los puestos que ejecutan actividades de supervisión de equipos de trabajo, unidades y/o procesos organizacionales.
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	Integran los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

- b) **Control de Resultados.** - Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.

Tabla 24: Criterios de valoración al control de resultados.

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.
II	El puesto apoya al logro del portafolio de servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.
III	Responsable de los resultados específicos del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.
IV	Responsable de los resultados de los equipos de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de servicios.
V	Define políticas y especificaciones técnicas para los servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

Tabla 25: Factores, subfactores, criterios y grado para la valoración de los puestos de trabajo.


Factor	Subfactores	Criterios	Grado	Ponderación
Competencia del puesto	Formación académica: este sub-factor determina los conocimientos que debe tener la persona para desempeñar satisfactoriamente las actividades y funciones del puesto de trabajo que se valora.	Educación Básica	I	15
		Bachiller	II	45
		Técnico	III	85
		Tercer año aprobado-Certificado de culminación	IV	125
		Profesional 2- 4 años	V	140
		Profesional – 5 años	VI	155
		Profesional – 6 años	VII	170
		Diplomado Superior	VIII	180
		Especialista	IX	190
		Maestría o PHD	X	200
	Experiencia: este sub-factor determina el tiempo necesario de experiencia que tiene que tener la persona que ocupa el puesto de trabajo para el desempeño del mismo.	Servicios	I	14
		Administrativo	II	28
		Técnico 3 meses	III	42
		Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	IV	56
		Ejecución de procesos 2-5-6 años.	V	70
		Ejecución y supervisión de procesos 3 años	VI	84
		Ejecución y coordinación de procesos 4 años	VII	100

	Habilidades de gestión: este sub-factor permite saber las competencias que posibilita dirigir los procesos y sistemas de la organización	Específica	I	20
		Relativa	II	40
		Centralizada	III	60
		Amplia	IV	80
		General	V	100
	Habilidades comunicación/relaciones internas y externas: este sub-factor mide las habilidades y competencias que son necesarias en el puesto.	Mínima	I	20
		Moderado	II	40
		Frecuente	III	60
		Permanente	IV	80
		Influyente	V	100
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo: este sub-factor analiza los riesgos laborales que existen en el puesto de acuerdo a las condiciones físicas y ambientales del mismo.	Trabajo rutinario	I	20
		Trabajo repetitivo	II	40
		Trabajo de complejidad baja	III	60
		Trabajo de complejidad media	IV	80
		Trabajo de complejidad alta	V	100
	Toma de decisiones: este sub-factor mide la capacidad de analizar los problemas y crear soluciones ante ellos, para permitir el logro de los objetivos y metas trazadas.	Elección simple	I	20
		Elección múltiple	II	40
		Elección comparativa	III	60
		Construcción de alternativas	IV	80
		Investigación y desarrollo de alternativas	V	100

Responsabilidad del puesto	Rol de puesto: este sub-factor analiza el papel que tiene el puesto en la organización, mediante la misión y objetivos del puesto de trabajo para alcanzar la satisfacción del cliente.	Servicio	I	25
		Administrativo	II	50
		Técnico	III	75
		Ejecución de proyectos de apoyo	IV	100
		Ejecución de procesos	V	125
		Ejecución y supervisión de procesos	VI	150
		Ejecución y coordinación de procesos	VII	175
	Control de los resultados: este sub-factor se analiza mediante la supervisión, monitoreo y evaluación de las funciones, actividades y responsabilidades del cargo, así como el logro de resultados.	Directa	I	20
		Periódica	II	40
		General	III	60
		Sujeto a políticas y directrices generales	IV	80
		Responsable del impacto general de la gestión y resultados	V	100

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

El formato que se propone para realizar la valoración y clasificación de puestos del área administrativa del GAD de Guaranda es:

	VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		Versión: Revisión: Fecha:		
	NOMBRE DEL PUESTO:				
GRUPO OCUPACIONAL:					
UNIDAD O PROCESO:					
PARTIDA PRESUPUESTARIA:					
RMU:					
I. COMPETENCIAS DEL PUESTO					
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA LABORAL			
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	<input type="text" value="15"/>	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="text" value="14"/>
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="text" value="45"/>	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="text" value="28"/>
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="text" value="85"/>	<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	<input type="text" value="42"/>
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="text" value="125"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	<input type="text" value="56"/>
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	<input type="text" value="140"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	<input type="text" value="70"/>
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	<input type="text" value="155"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	<input type="text" value="84"/>
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	<input type="text" value="170"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años.	<input type="text" value="100"/>
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	<input type="text" value="180"/>	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN		
<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="text" value="190"/>	<input type="checkbox"/>	Mínima	<input type="text" value="20"/>
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	<input type="text" value="200"/>	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="text" value="40"/>
HABILIDADES DE GESTIÓN		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Frecuente	<input type="text" value="60"/>
<input type="checkbox"/>	Específica	<input type="text" value="20"/>	<input type="checkbox"/>	Permanente	<input type="text" value="80"/>
<input type="checkbox"/>	Relativa	<input type="text" value="40"/>	<input type="checkbox"/>	Influyente	<input type="text" value="100"/>
<input type="checkbox"/>	Centralizada	<input type="text" value="60"/>	II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO		
<input type="checkbox"/>	Amplia	<input type="text" value="80"/>	CONDICIONES DE TRABAJO		
<input type="checkbox"/>	General	<input type="text" value="100"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	<input type="text" value="20"/>
CONDICIONES DE TRABAJO		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	<input type="text" value="40"/>
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	<input type="text" value="20"/>	TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	<input type="text" value="40"/>	<input type="checkbox"/>	Elección simple	<input type="text" value="20"/>
TOMA DE DECISIONES		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	<input type="text" value="40"/>
<input type="checkbox"/>	Elección simple	<input type="text" value="20"/>	II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO		
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	<input type="text" value="40"/>	CONDICIONES DE TRABAJO		

	Trabajo de complejidad baja	60		Elección comparativa	60
	Trabajo de complejidad media	80		Construcción de alternativas	80
	Trabajo de complejidad alta	100		Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
	Servicios	25		Directa	20
	Administrativo	50		Periódica	40
	Técnico	75		General	60
	Ejecución de apoyo y tecnológico	100		Sujeto políticas y directrices generales	80
	Ejecución de procesos	125		Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL:					

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

Una vez realizada la valoración de los puestos de trabajo, de acuerdo a la puntuación obtenida por cada puesto de trabajo se determinará el grupo ocupacional que le corresponderá a cada puesto de acuerdo a la escala que se muestra en la tabla siguiente, teniendo en cuenta lo establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Civil.

Tabla 26: Escala de intervalos de valoración

Grado	Grupo Ocupacional	Intervalos		
		De	Hasta	RMU-USD
1	Auxiliar de Servicios	153	213	527
2	Asistente Administrativo A	214	273	553
3	Asistente Administrativo B	274	334	585
4	Asistente Administrativo C	335	394	622
5	Técnico A	395	455	675
6	Técnico B	456	516	733
7	Profesional 1	517	576	817
8	Profesional 2	577	637	901
9	Profesional 3	638	697	986
10	Profesional 4	698	758	1086
11	Profesional 5	759	819	1212
12	Profesional 6	820	879	1412
13	Especialista en Gestión Pública	880	940	1676
14	Director Técnico de Área	941	1000	1760

Fuente: Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

Paso IV: Clasificación de los puestos de trabajo.

En este paso tiene como objetivos ordenar cada puesto de trabajo en relación a la importancia organizativa, nivel que ocupa, responsabilidades y funciones que le corresponden.

4.2 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

4.3 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Los puestos de trabajo que se identificaron y conforman el área administrativa del GAD de Guaranda, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 27: Puestos de trabajo del área administrativa del GAD.

CÓDIGO	PUESTO	GRADO
4.2	PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA	
4.2.01	PROCESO: SECRETARIA DE CONCEJO	
4.2.01.01	SERIE: SECRETARÍA GENERAL	
4.2.01.01.01	Secretario de Concejo Municipal	14
4.2.02	PROCESO: GESTIÓN PROCURADURÍA SINDICA	
4.2.02.01	SERIE: PROCURADORÍA SINDICA	
4.2.02.01.01	Procurador Síndico Municipal	14
4.2.03	PROCESO: GESTIÓN AUDITORÍA INTERNA	
4.2.03.01	SERIE: AUDITORÍA INTERNA	
4.2.03.01.01	Auditor Interno	14
4.2.04	PROCESO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
4.2.04.01	SERIE: DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
4.2.04.01.01	Director de Comunicación Organizacional	14
4.2.05	PROCESO: PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y COOPERACIÓN	
4.2.05.01	SERIE: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN	
4.2.05.01.01	Director de Planificación	14
4.3	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	
4.3.01	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES	
4.3.01.01	SERIE: DIRECCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES	
4.3.01.01.01	Director Administrativo	14
4.3.02	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	

4.3.02.01	SERIE: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	
4.3.02.01.01	Jefe de Talento Humano	12
4.3.03	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA	
4.3.03.01	SERIE: DIRECCIÓN FINANCIERA	
4.3.03.01.01	Director Financiero	14
4.3.03.02	SERIE: CONTABILIDAD, PRESUPUESTO Y TESORERÍA	
4.3.03.02.01	Jefe de Contabilidad	11
4.3.03.02.02	Jefe de Presupuesto	11
4.3.03.02.03	Jefe de Tesorería	11
4.4	PROCESOS HABILITANTES OPERATIVOS	
4.4.01	PROCESO: GESTIÓN PLANIFICACIÓN TERRITORIAL	
4.4.01.01	SERIE: DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN TERRITORIAL	
4.4.01.01.01	Director de Planificación Territorial	14
4.4.02	PROCESO: GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	
4.4.02.02	SERIE: DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	
4.4.02.02.01	Director de Obras Públicas	14
4.4.03	PROCESO: GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO	
4.4.01.01	SERIE: DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO	
4.4.01.01.01	Director de Gestión Social, Cultural y Desarrollo Comunitario	14
4.4.01.01.02	Jefe de Desarrollo Comunitario	11
4.4.01.01.03	Jefe de Cultura, Deporte y Recreación	11
4.4.04	PROCESO: GESTIÓN AMBIENTAL	
4.4.04.01	SERIE: DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL	
4.4.04.01.01	Director de Gestión Ambiental	14
4.4.05	PROCESO: GESTIÓN TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VÍAL	
4.4.05.01	SERIE: UNIDAD DE GESTIÓN TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VÍAL	
4.4.05.01.01	Jefe de Policía Municipal	6

Elaborado por: Manuel Oswaldo Rodríguez S.

4.4 PROPUESTA DE MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GADC-GUARANDA

Antecedentes

En el artículo 225 de la Constitución de la República, en el numeral 2, considera como “parte del Sector Público a las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado”.

En el artículo 227 de la Constitución de la República señala que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

En el artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador establece que: “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana”.

En el artículo 240 de la Constitución de la República, define que “Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales...”

La Ley Orgánica del Servicio Público, en el último inciso del artículo 51 establece que “Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia...”

En el artículo 61 de la Ley Orgánica del Servicio Público y en el artículo 62 del Reglamento General, establecen que el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público “es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar

y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Art. 3 de la LOSEP”.

En el artículo 62, inciso final de la Ley Orgánica del Servicio Público, se señala que “...los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos”.

El Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público, en el artículo 173 establece que el Manual de Clasificación será elaborado por cada institución del sector público y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, en el caso de la administración pública central e institucional y referencial para las demás instituciones comprendidas bajo el ámbito de esta ley;

En el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en su artículo 5, establece que “La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes...”

En el artículo 53 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, establece que “Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera...”.

En el artículo 354 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, establece que “En el ejercicio de su autonomía administrativa, los gobiernos autónomos descentralizados, mediante ordenanza o resoluciones para el caso de las juntas parroquiales rurales, podrán regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera aplicados a sus propias y particulares realidades locales y financieras”

El artículo 338 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD dispone que “cada gobierno autónomo regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada”

Art. 360 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, dispone que “La administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales”.

Es necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Guaranda cuente con un Manual de valoración y clasificación de los puestos de trabajo, en el área administrativa que permita la excelencia de la Dirección de Gestión del Talento Humano y la óptima operatividad de los procesos organizacionales.

Propósito

Este Manual tiene como propósito facilitar a la Dirección de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Guaranda, de un instrumento que le permita describir, clasificar y valorar todos los puestos de trabajo del área administrativa y las actividades que deben ser ejecutadas en cada uno de ellos; contribuyendo a cumplir los objetivos y la misión de cada uno de los puestos para proporcionarle los resultados esperados por la organización. Así como de dotar el puesto con las personas que posean las mejores competencias para el desempeño en el puesto que permita alcanzar sus objetivos personales y el éxito de la organización.

Ámbito de aplicación

Será de aplicación obligatoria para los puestos de trabajo del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Guaranda, independientemente de quienes estén desempeñándolas.

Objetivos

El objetivo general es contribuir al ordenamiento, actualización, valoración y clasificación de los puestos de trabajo del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Guaranda, con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la institución.

Los **objetivos específicos** son:


1. Determinar los lineamientos fundamentales para la realización de la valoración y clasificación de los puestos de trabajo del área administrativa del GAD Municipal del Cantón de Guaranda.
2. Detallar cada una de las actividades, tareas y funciones de cada puesto de trabajo.
3. Identificar cuáles son los requisitos imprescindibles y necesarios para desempeñar cada puesto de trabajo.
4. Proporcionar al GAD Municipal del Cantón de Guaranda, una herramienta técnica que les permita tener actualizado la valoración y clasificación de los puestos de trabajo.

Responsabilidades y atribuciones

El responsable de la aplicación y desarrollo de este Manual, es la Dirección de Gestión del Talento Humano, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Guaranda.

Para cada puesto de trabajo se realizó la descripción y valoración de puestos como se muestra a continuación:

✓ **Nivel Asesor**

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:			
NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIO DE CONCEJO MUNICIPAL		CÓDIGO: 4.2.01.01.01			
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14			
UNIDAD O PROCESO: SECRETARÍA GENERAL					
NIVEL: ASESOR					
I. MISIÓN					
Agiliter y dar trámite oportuno a los actos y asuntos del Concejo y Alcaldía; así como mantener un archivo organizado de los actos del nivel legislativo y ejecutivo de conformidad a lo establecido en el COOTAD, sin perjuicio de las funciones específicas que se indican.					
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redacción de actas y comunicaciones. 2. Dar fe pública y certificar los actos del concejo. 3. Manejo de documentación y archivo. 4. Asistencia administrativa al ilustre Concejo y sus miembros. 					
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:					
Actividad	F	CO	CM	Total	
Da fe de los actos del Concejo, de las comisiones y de la Alcaldía y suscribir los documentos públicos que, por ley, ordenanza o reglamento, sean de su competencia.	4	5	5	29	
Programa, dirige, coordina y controla las actividades de su competencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados.	5	5	3	20	
Redacta y suscribe las actas del Concejo y de la Comisión de Mesa.	4	4	4	20	

Prepara la documentación necesaria para los miembros del Concejo, convocar y notificar la asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias.	4	4	4	20
Organiza, dirige y controla el sistema de documentación y archivo del Concejo y la Alcaldía y de los actos decisorios.	4	3	3	13
Recepta, registra y distribuye la correspondencia de Alcaldía y Concejo, controlar su oportuno despacho.	5	4	3	17
Pone fe de presentación a todos los documentos y solicitudes que ingresan al Concejo o a las Comisiones.	3	4	4	19
Lleva los registros y seguimiento de trámites en los que intervienen las demás áreas de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado.	4	4	4	20
Mantiene un sistema adecuado de información interna como externa y previa autorización del Alcalde, de los asuntos en trámite, así como de aquellos de interés institucional y que tienen que ver con la relación entre el Gobierno Autónomo Descentralizado y la ciudadanía.	4	3	4	16
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Da fe de los actos del Concejo, de las comisiones y de la Alcaldía y suscribir los documentos públicos que, por ley, ordenanza o reglamento, sean de su competencia.	Alcalde y Concejo			
Programa, dirige, coordina y controla las actividades de su competencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados.	Alcalde, Consejo y Directores departamentales			

Redacta y suscribe las actas del Concejo y de la Comisión de Mesa.	Concejo
Prepara la documentación necesaria para los miembros del Concejo, convocar y notificar la asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias.	Concejo y Alcalde
Lleva los registros y seguimiento de trámites en los que intervienen las demás áreas de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado.	Alcalde y Directores departamentos
Pone fe de presentación a todos los documentos y solicitudes que ingresan al Concejo o a las Comisiones.	Alcalde y Consejo
Recepta, registra y distribuye la correspondencia de Alcaldía y Concejo, controlar su oportuno despacho.	Alcalde y Consejo
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Da fe de los actos del Concejo, de las comisiones y de la Alcaldía y suscribir los documentos públicos que, por ley, ordenanza o reglamento, sean de su competencia.	Leyes, ordenanzas y reglamentos
Programa, dirige, coordina y controla las actividades de su competencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados.	Administración
Redacta y suscribe las actas del Concejo y de la Comisión de Mesa.	Administración, elaboración de documentos
Prepara la documentación necesaria para los miembros del Concejo, convocar y notificar la asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias.	Administración, elaboración de documentos
Lleva los registros y seguimiento de trámites en los que intervienen las demás áreas de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado.	Administración, control de documentos

Pone fe de presentación a todos los documentos y solicitudes que ingresan al Concejo o a las Comisiones.	Administración			
Recepta, registra y distribuye la correspondencia de Alcaldía y Concejo, controlar su oportuno despacho.	Administración, comunicación			
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Doctor en Jurisprudencia o abogado AÑOS DE ESTUDIO: 5 años ÁREA DE CONOCIMIENTO: Secretaría				
VII. EXPERIENCIA LABORAL				
DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE			
Experiencia	10 años			
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares			
Contenidos de la experiencia	Conocer, leyes, reglamentos, ordenanzas			
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Excelente redacción y ortografía	Es la capacidad de tener fácil redacción sin errores ortográficos o gramáticos	X		
Facilidad de expresión verbal y escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada o escrita de forma clara y comprensible	X		
Facilidad de interactuar en grupo	Es la forma de poder relacionarse entre grupos de trabajo de manera eficiente y eficaz.		X	
Organización de información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	X		

IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		X	
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN DE CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
Administración	X			
Leyes, ordenanzas y reglamentos	X			
Elaboración de documentos		X		
Control de documentos		X		
INSTRUCCIÓN FORMAL				
Profesional- Doctor en Jurisprudencia o abogado	X			
5 años	X			
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA				
En puestos y actividades similares	X			
Conocer, leyes, reglamentos, ordenanzas	X			
DESTREZAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS				
Excelente redacción y ortografía	X			
Facilidad de expresión verbal y escrita	X			
Facilidad de interactuar en grupo	X			
Organización de información	X			

DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados	X	
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
<p>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p> <p>Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Específica</p> <p>Relativa</p> <p>Centralizada</p> <p>Amplia</p> <p>General</p>	<p>X</p>
<p>COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima</p> <p>Moderado</p> <p>Frecuente</p> <p>Permanente</p> <p>Influyente</p>	<p>X</p>
<p>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario</p> <p>Trabajo repetitivo</p> <p>Trabajo de complejidad baja</p> <p>Trabajo de complejidad media</p> <p>Trabajo de complejidad alta</p>	<p>X</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple</p> <p>Elección múltiple</p> <p>Elección comparativa</p> <p>Construcción de alternativas</p> <p>Investigación y desarrollo de alternativas</p>	<p>X</p>
<p>CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General</p> <p>Sujeto a políticas y directrices generales</p> <p>Responsable del impacto general</p>	<p>X</p>



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL
PUESTO DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIO DE CONCEJO

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: SECRETARÍA GENERAL

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años.	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad alta	100	X	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
X	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: PROCURADOR SINDICO MUNICIPAL		CÓDIGO: 4.2.02.01.01		
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14		
UNIDAD O PROCESO: ASESORÍA JURÍDICA				
NIVEL: ASESOR				
I. MISIÓN				
Proporcionar asistencia técnica especializada en materia jurídica relacionada con la Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado, para garantizar el debido proceso y la seguridad jurídica en todos los trámites o actos administrativos, con el propósito de contribuir a la gestión y mejoramiento continuo de los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoramiento jurídico. 2. Proyectos de ordenanzas, acuerdos, resoluciones. 3. Representación o patrocinio legal del Gobierno Municipal. 4. Acciones coactivas. 5. Contratos y convenios. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Asesoría Jurídica.	5	5	4	25
Formula y evalúa el Plan Estratégico de la Gestión de Asesoría Jurídica.	1	5	4	21
Formula y evalúa el Plan Operativo Anual de la Gestión de Asesoría Jurídica.	1	5	4	21
Conoce y analiza todos los procesos judiciales y extrajudiciales del Gobierno Autónomo Descentralizado.	4	5	4	24

Recepta, analiza y absuelve consultas de los niveles legislativo, directivo, de apoyo y operativo sobre temas institucionales de índole jurídico.	4	5	4	24
Conoce, analiza y revisa los proyectos de Ordenanzas y Reglamentos solicitados por el señor(a) Alcalde(sa) y/o señores(as) Concejales y emitir el informe jurídico correspondiente.	4	5	4	24
Elabora, analiza propuestas de convenios interinstitucionales entre el Gobierno Autónomo Descentralizado con otras entidades públicas, privadas y organismos de cooperación internacional.	4	5	4	24
Asesora en materia de contratación pública, emitir dictámenes jurídicos y asistir en los demás actos contractuales.	4	5	4	24

IV. INTERFAZ DEL PUESTO

ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Asesoría Jurídica.	Alcalde y directores departamentales
Conoce y analiza todos los procesos judiciales y extrajudiciales del Gobierno Autónomo Descentralizado	Alcalde y directores departamentales
Recepta, analiza y absuelve consultas de los niveles legislativo, directivo, de apoyo y operativo sobre temas institucionales de índole jurídico.	Alcalde y directores departamentales
Conoce, analiza y revisa los proyectos de Ordenanzas y Reglamentos solicitados por el	Alcalde y directores departamentales

señor(a) Alcalde (sa) y/o señores(as) Concejales y emite el informe jurídico correspondiente.	
Elabora, analiza propuestas de convenios interinstitucionales entre el Gobierno Autónomo Descentralizado con otras entidades públicas, privadas y organismos de cooperación internacional.	Alcalde y directores departamentales
Asesora en materia de contratación pública, emitir dictámenes jurídicos y asistir en los demás actos contractuales.	Alcalde y directores departamentales
Formula y evalúa el Plan Estratégico de la Gestión de Asesoría Jurídica.	Alcalde y directores departamentales
Formula y evalúa el Plan Operativo Anual de la Gestión de Asesoría Jurídica.	Alcalde y directores departamentales
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Asesoría Jurídica.	Administración
Conoce y analiza todos los procesos judiciales y extrajudiciales del Gobierno Autónomo Descentralizado	Leyes y reglamentos
Recepta, analiza y absuelve consultas de los niveles legislativo, directivo, de apoyo y operativo sobre temas institucionales de índole jurídico.	Leyes y reglamentos
Conoce, analiza y revisa los proyectos de Ordenanzas y Reglamentos solicitados por el señor(a) Alcalde (sa) y/o señores(as) Concejales y emite el informe jurídico correspondiente.	Leyes y reglamentos

Elabora, analiza propuestas de convenios interinstitucionales entre el Gobierno Autónomo Descentralizado con otras entidades públicas, privadas y organismos de cooperación internacional.	Elaboración de documentos			
Asesora en materia de contratación pública, emitir dictámenes jurídicos y asistir en los demás actos contractuales.	Leyes y reglamentos			
Formula y evalúa el Plan Estratégico de la Gestión de Asesoría Jurídica.	Leyes y reglamentos			
Formula y evalúa el Plan Operativo Anual de la Gestión de Asesoría Jurídica.	Leyes y reglamentos			
VI. INSTRUCCIONES FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional - Doctor en Jurisprudencia o abogado. EXPERIENCIA: 5 años. ÁREA DE CONOCIMIENTO: Abogado.				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE			
Experiencia	10 años			
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares			
Contenido de la experiencia	Conocer leyes y reglamentos			
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	

Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		

IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valioso para conseguir los objetivos organizacionales.		X	

X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN DE CAPACITACION.

CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Administración	X	
Leyes y reglamentos	X	
Elaboración de documentos		X

INSTRUCCIÓN FORMAL

Profesional - Doctor en Jurisprudencia o abogado.	X	
---	---	--

CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA

En puestos y actividades similares	X	
Conocer leyes y reglamentos	X	

DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Orientación / asesoramiento	X	X
Pensamiento estratégico	X	
Monitoreo y control	X	X
Pensamiento analítico	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Construcción de relaciones	X	
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General	X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente	X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta	X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas	X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	Directa Periódica General	



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL
PUESTO DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: PROCURADOR SINDICO MUNICIPAL

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: ASESORÍA JURÍDICA

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años.	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

	Trabajo de complejidad media	80		Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad alta	100	X	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
	Servicios	25		Directa	20
	Administrativo	50		Periódica	40
	Técnico	75		General	60
	Ejecución de apoyo y tecnológico	100		Sujeto políticas y directrices generales	80
	Ejecución de procesos	125	X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
X	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: AUDITOR INTERNO		CÓDIGO: 4.2.03.01. 01		
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14		
UNIDAD O PROCESO: AUDITORIA INTERNA				
NIVEL: ASESOR				
I. MISIÓN				
<p>Proporcionar asistencia técnica especializada en la gestión de auditoría, Así como examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica institucional y la utilización de recursos, administración y custodia de los bienes públicos, con el fin de contribuir a la gestión y mejoramiento continuo de los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.</p>				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Exámenes especiales 2. Auditorías 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividades	F	CO	CM	Total
Realiza la evaluación posterior de las operaciones y actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la que forma parte, a través de auditorías de gestión y exámenes especiales, por disposición expresa del Contralor General del Estado o de la máxima autoridad de la entidad.	3	5	5	28
Evalúa la eficacia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables.	3	5	5	28

Identifica y evalúa los procedimientos y sistemas de control y de prevención internos para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten a la entidad.	3	5	5	28
Prepara los planes anuales de auditoría y presentarlos a la Contraloría General del Estado.	1	4	5	21
Asesora a las autoridades, niveles directivos y servidores/as de la entidad, en el campo de su competencia, y en función del mejoramiento continuo del sistema de control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado como entidad a la que se sirve.	1	4	5	21
Envía a la Contraloría General del Estado para su aprobación, los informes de auditoría y exámenes especiales suscritos por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.	1	4	5	21
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Realiza la evaluación posterior de las operaciones y actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la que forma parte, a través de auditorías de gestión y exámenes especiales, por disposición expresa del Contralor General del Estado o de la máxima autoridad de la entidad.	Todas las áreas y departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado			
Evalúa la eficacia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables.	Todas las áreas y departamentos de del Gobierno Autónomo Descentralizado			

Identifica y evalúa los procedimientos y sistemas de control y de prevención internos para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten a la entidad.	Todas las áreas y departamentos de del Gobierno Autónomo Descentralizado
Prepara los planes anuales de auditoría y presentarlos a la Contraloría General del Estado.	Todas las áreas y departamentos de del Gobierno Autónomo Descentralizado
Asesora a las autoridades, niveles directivos y servidores/as de la entidad, en el campo de su competencia, y en función del mejoramiento continuo del sistema de control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado como entidad a la que se sirve.	Autoridades, directivos y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado
Envía a la Contraloría General del Estado para su aprobación, los informes de auditoría y exámenes especiales suscritos por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.	Contraloría General del Estado y todas las áreas y departamentos del GAD
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Realiza la evaluación posterior de las operaciones y actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la que forma parte, a través de auditorías de gestión y exámenes especiales, por disposición expresa del Contralor General del Estado o de la máxima autoridad de la entidad.	Administración, recopilación de información, leyes, normas o regulaciones, procedimientos
Evalúa la eficacia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables.	Administración, recopilación de información, leyes, normas o regulaciones, procedimientos

Identifica y evalúa los procedimientos y sistemas de control y de prevención internos para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten a la entidad.	Administración, recopilación de información, leyes, normas o regulaciones, procedimientos
Prepara los planes anuales de auditoría y presentarlos a la Contraloría General del Estado.	Administración, elaboración de documentos
Asesora a las autoridades, niveles directivos y servidores/as de la entidad, en el campo de su competencia, y en función del mejoramiento continuo del sistema de control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado como entidad a la que se sirve.	Administración
Envía a la Contraloría General del Estado para su aprobación, los informes de auditoría y exámenes especiales suscritos por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.	Elaboración de documentos
VI. INSTRUCCIONES FORMAL REQUERIDA	
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Dr. Contabilidad y Auditoría, Economista. AÑOS DE ESTUDIO: 5 años. ÁREA DE CONOCIMIENTO: Auditor	
VII. EXPERIENCIA LABORAL	
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Experiencia	10 años
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares
Contenido de la experiencia	Saber realizar auditorías, normas, leyes, reglamentos.

VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Manejar y aplicar adecuadamente las normas	Es la habilidad de tener dominio y conocimientos sobre las normas existentes para auditar una entidad	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	X		
Orientación	Ofrecer guía o sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Gestor de iniciativas	Es la habilidad de desarrollar criterios para la toma de decisiones o antes problemas encontrados	X		
Comunicador	Es necesario ser capaz tener un lenguaje verbal entendible que pueda transmitir sus ideas de forma clara y sencilla, para que las personas lo comprendan	X		

Trabajo en equipo	Ser capaz de poder trabajar con varias personas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.		X	
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN DE CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
Administración	X			
Recopilación de información		X		
Leyes, normas o regulaciones	X			
Elaboración de documentos		X		
INSTRUCCIONES FORMAL				
Profesional – Dr. Contabilidad y Auditoría, Economista.	X			
5 años	X			
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA				
En puestos y actividades similares	X			
Conocer leyes y reglamentos	X			
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)				
Manejar y aplicar adecuadamente las normas	X	X		
Pensamiento estratégico	X			
Orientación	X			
Monitoreo y control	X	X		
Pensamiento analítico	X			

DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Gestor de iniciativas	X	
Comunicador	X	
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General	X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente	X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta	X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas	X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados	X



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: AUDITOR INTERNO

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: AUDITORIA INTERNA

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad alta	100	X	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
X	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:			
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		CÓDIGO: 4.2.04.01.01			
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14			
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL					
NIVEL: ASESOR					
I. MISIÓN					
Proporcionar asistencia técnica especializada en comunicación social, así como generar acciones estratégicas de información para formar opinión pública crítica favorable a los intereses institucionales, con el fin de contribuir a la gestión y mejoramiento continuo de los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.					
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan estratégico y operativo de la Dirección de Comunicación Organizacional. 2. Mecanismos de comunicación interna y externa. 					
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:					
Actividad	F	CO	CM	Total	
Planifica, organiza coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de la Dirección de Comunicación Social.	5	5	5	30	
Formula y evalúa el Plan Estratégico de la Dirección de Comunicación Social.	1	4	5	21	
Formula y evalúa el Plan Operativo Anual de la Dirección de Comunicación Social.	1	4	5	21	
Establece normas y estándares necesarios para la Gestión de la Dirección de Comunicación Social.	3	4	5	23	
Define mecanismos internos y externos para una adecuada comunicación.	4	5	5	29	

Abre canales de comunicación Alcalde-ciudadanos.	4	5	4	24
Contacta a posibles inversionistas en el crecimiento y desarrollo de Guaranda.	4	4	5	24
Analiza y evalúa el nivel de desempeño de la Dirección de Comunicación Social a través de indicadores de gestión.	3	4	5	23
Coordina el trabajo con los medios de comunicación locales (radios e impresos) y nacionales (sitios web, canales, radios e impresos) para la correcta difusión del actuar institucional.	4	5	4	24
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de la Dirección de Comunicación Social.	Todas las áreas de entidad			
Define mecanismos internos y externos para una adecuada comunicación.	Todas las áreas de entidad			
Abre canales de comunicación Alcalde-ciudadanos.	Todas las áreas de entidad			
Contacta a posibles inversionistas en el crecimiento y desarrollo de Guaranda.	Población de Guaranda			
Coordina el trabajo con los medios de comunicación locales (radios e impresos) y nacionales (sitios web, canales, radios e impresos) para la correcta difusión del actuar institucional.	Todas las áreas de entidad			
Establece normas y estándares necesarios para la Gestión de la Dirección de Comunicación Social.	Población de Guaranda			

Analiza y evalúa el nivel de desempeño de la Dirección de Comunicación Social a través de indicadores de gestión.	Todas las áreas de entidad
Formula y evalúa el Plan Estratégico de la Dirección de Comunicación Social.	Todas las áreas de entidad
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de la Dirección de Comunicación Social.	Administración
Define mecanismos internos y externos para una adecuada comunicación.	Administración, planeación estratégica
Abre canales de comunicación Alcalde-ciudadanos.	Todas las áreas de entidad
Contacta a posibles inversionistas en el crecimiento y desarrollo de Guaranda.	Administración,
Coordina el trabajo con los medios de comunicación locales (radios e impresos) y nacionales (sitios web, canales, radios e impresos) para la correcta difusión del actuar institucional.	Administración, estrategias de medición
Establece normas y estándares necesarios para la Gestión de la Dirección de Comunicación Social.	Administración
Analiza y evalúa el nivel de desempeño de la Dirección de Comunicación Social a través de indicadores de gestión.	Administración, elaboración de documentos
Formula y evalúa el Plan Estratégico de la Dirección de Comunicación Social.	Administración, normas
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Licenciado en Comunicación Social o Periodismo	

AÑOS DE ESTUDIO: 5 años				
ÁREA DE CONOCIMIENTOS: Comunicador Social				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE		
Experiencia		10 años		
Especificidad de la experiencia		En puesto y actividades similares		
Contenido de la experiencia		Medios de comunicación		
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación	Ofrecer guía o sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
IX. DESTREZAS /HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		

Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valioso para conseguir los objetivos organizacionales.		X	
Trabajo en equipo	Ser capaz de poder trabajar con varias personas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		

X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN DE CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Administración	X	
Planeación estratégica	X	
Estrategias de medición	X	
Elaboración de documentos	X	
Normas	X	

INSTRUCCIÓN FORMAL

Profesional – Licenciado en Comunicación Social o Periodismo.	X	
5 años	X	


CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA

En puesto y actividades similares	X	
Medios de comunicación	X	

DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECIFICAS)

Pensamiento estratégico	X	
Monitoreo y control	X	X
Orientación	X	
Pensamiento analítico	X	

DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Construcción de relaciones	X	
Trabajo en equipo		X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p> <p>Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Específica</p> <p>Relativa</p> <p>Centralizada</p> <p>Amplia</p> <p>General</p>	<p>X</p>
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima</p> <p>Moderado</p> <p>Frecuente</p> <p>Permanente</p> <p>Influyente</p>	<p>X</p>
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario</p> <p>Trabajo repetitivo</p> <p>Trabajo de complejidad baja</p> <p>Trabajo de complejidad media</p> <p>Trabajo de complejidad alta</p>	<p>X</p>
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple</p> <p>Elección múltiple</p> <p>Elección comparativa</p> <p>Construcción de alternativas</p> <p>Investigación y desarrollo de alternativas</p>	<p>X</p>
<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General</p> <p>Sujeto a políticas y directrices generales</p> <p>Responsable del impacto general de la gestión y resultados</p>	<p>X</p>

	VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:																																																								
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL																																																										
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área																																																										
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL																																																										
PARTIDA PRESUPUESTARIA:																																																										
RMU:																																																										
I. COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																										
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">FORMACIÓN ACADÉMICA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Educación Básica</td><td style="text-align: center;">15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bachiller</td><td style="text-align: center;">45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico</td><td style="text-align: center;">85</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: center;">125</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional – 4 años</td><td style="text-align: center;">140</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Profesional – 5 años</td><td style="text-align: center;">155</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Profesional – 6 años o más</td><td style="text-align: center;">170</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: center;">180</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Especialista</td><td style="text-align: center;">190</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: center;">200</td></tr> </tbody> </table>	FORMACIÓN ACADÉMICA			<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180	<input type="checkbox"/>	Especialista	190	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">EXPERIENCIA LABORAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td><td style="text-align: center;">14</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Administrativo</td><td style="text-align: center;">28</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Técnico 3 meses</td><td style="text-align: center;">42</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos de apoyo 6 meses</td><td style="text-align: center;">56</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución de procesos 2-5-6 años</td><td style="text-align: center;">70</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ejecución y supervisión de procesos 3 años</td><td style="text-align: center;">84</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Ejecución y coordinación de procesos 4 años.</td><td style="text-align: center;">100</td></tr> </tbody> </table>	EXPERIENCIA LABORAL			<input type="checkbox"/>	Servicios	14	<input type="checkbox"/>	Administrativo	28	<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años.	100
FORMACIÓN ACADÉMICA																																																										
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15																																																								
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45																																																								
<input type="checkbox"/>	Técnico	85																																																								
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125																																																								
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140																																																								
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170																																																								
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180																																																								
<input type="checkbox"/>	Especialista	190																																																								
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200																																																								
EXPERIENCIA LABORAL																																																										
<input type="checkbox"/>	Servicios	14																																																								
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28																																																								
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70																																																								
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años.	100																																																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">HABILIDADES DE GESTIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Específica</td><td style="text-align: center;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Relativa</td><td style="text-align: center;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Centralizada</td><td style="text-align: center;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Amplia</td><td style="text-align: center;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>General</td><td style="text-align: center;">100</td></tr> </tbody> </table>	HABILIDADES DE GESTIÓN			<input type="checkbox"/>	Específica	20	<input type="checkbox"/>	Relativa	40	<input type="checkbox"/>	Centralizada	60	<input type="checkbox"/>	Amplia	80	<input checked="" type="checkbox"/>	General	100	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mínima</td><td style="text-align: center;">20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Moderado</td><td style="text-align: center;">40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Frecuente</td><td style="text-align: center;">60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Permanente</td><td style="text-align: center;">80</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Influyente</td><td style="text-align: center;">100</td></tr> </tbody> </table>	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN			<input type="checkbox"/>	Mínima	20	<input type="checkbox"/>	Moderado	40	<input type="checkbox"/>	Frecuente	60	<input type="checkbox"/>	Permanente	80	<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100																					
HABILIDADES DE GESTIÓN																																																										
<input type="checkbox"/>	Específica	20																																																								
<input type="checkbox"/>	Relativa	40																																																								
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60																																																								
<input type="checkbox"/>	Amplia	80																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100																																																								
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN																																																										
<input type="checkbox"/>	Mínima	20																																																								
<input type="checkbox"/>	Moderado	40																																																								
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60																																																								
<input type="checkbox"/>	Permanente	80																																																								
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100																																																								
II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																																										
CONDICIONES DE TRABAJO	TOMA DE DECISIONES																																																									


<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20	<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40	<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100

III. RESPONSABILIDAD

ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			

IV. RANGO DE PONDERACIÓN

PUNTAJE TOTAL: 945

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:			
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN		CÓDIGO: 4.2.05.01.01			
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14			
UNIDAD O PROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN					
NIVEL: ASESOR					
I. MISIÓN					
Proporcionar asistencia especializada en los procesos de formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo y ordenamiento territorial a nivel institucional y cantonal; planes operativos; así como en el monitoreo, seguimiento, control y evaluación de los mismos, con el fin de contribuir a la gestión y mejoramiento continuo de los procesos de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.					
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuración del plan de desarrollo cantonal. 2. Plan operativo anual de proyectos y desarrollo de obras. 3. Plan de regulación de desarrollo urbano y rural. 4. Manejo de patrimonio cultural e histórico. 					
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:					
Actividad		F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controlar, evalúa y mejorar las actividades relacionadas con la Gestión de Asesoría de Planificación y Cooperación.		5	5	5	30
Emite informes técnicos sobre Planes de Cooperación Inter-institucionales.		3	4	4	19

Establece normas, procedimientos, e instrumentos técnicos necesarios para un adecuado Desarrollo Organizacional para la Gestión de Asesoría de Planificación y Cooperación.	3	5	5	28
Analiza, evalúa y da seguimiento a través de indicadores de gestión al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Planes Plurianuales, Presupuestos Participativos, Planes Operativos Anuales, Planes Estratégico Institucional.	3	5	5	28
Emite informes de ejecución de los planes, programas y proyectos.	3	4	4	19
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controlar, evalúa y mejorar las actividades relacionadas con la Gestión de Asesoría de Planificación y Cooperación.	Todas las áreas de la entidad			
Emite informes técnicos sobre Planes de Cooperación Inter-institucionales.	Todas las áreas de la entidad			
Establece normas, procedimientos, e instrumentos técnicos necesarios para un adecuado Desarrollo Organizacional para la Gestión de Asesoría de Planificación y Cooperación.	Todas las áreas de la entidad			
Analiza, evalúa y da seguimiento a través de indicadores de gestión al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Planes Plurianuales, Presupuestos Participativos, Planes Operativos Anuales, Planes Estratégico Institucional.	Todas las áreas de la entidad y la población de Guaranda			
Emite informes de ejecución de los planes, programas y proyectos.	Todas las áreas de la entidad			

V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controlar, evalúa y mejorar las actividades relacionadas con la Gestión de Asesoría de Planificación y Cooperación.	Administración
Emite informes técnicos sobre Planes de Cooperación Inter-institucionales.	Elaboración de documentos
Establece normas, procedimientos, e instrumentos técnicos necesarios para un adecuado Desarrollo Organizacional para la Gestión de Asesoría de Planificación y Cooperación.	Administración, leyes, reglamentos, normas, elaboración de documentos
Analiza, evalúa y da seguimiento a través de indicadores de gestión al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Planes Plurianuales, Presupuestos Participativos, Planes Operativos Anuales, Planes Estratégico Institucional.	Administración, elaboración de documentos, análisis de indicadores
Emite informes de ejecución de los planes, programas y proyectos.	Elaboración de documentos
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Arquitecto AÑOS DE ESTUDIOS: 5 AÑOS ÁREA DE CONOCIMIENTO: Arquitecto	
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Experiencia	10 años
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares
Contenido de la experiencia	Metodología de la planificación, planificación estratégica, elaboración de proyectos.

VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	
IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Trabajo en equipo	Ser capaz de poder trabajar con varias personas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	

X. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO S DE CAPACITACIÓN
Administración	X	
Leyes, reglamentos y normas	X	X
Elaboración de documentos	X	
Análisis de indicadores	X	
INSTRUCCIÓN FORMAL		
Profesional – Arquitecto	X	
5 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares.	X	
Metodología de la planificación, planificación estratégica, elaboración de proyectos.	X	X
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados		X
Trabajo en equipo	X	X
Habilidad analítica	X	
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Específica Relativa Centralizada	

Planificación, organización, dirección y control	Amplia General	X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente	X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta	X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas	X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados	X



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años.	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

CONDICIONES DE TRABAJO


<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input checked="" type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100			
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

✓ Nivel de apoyo

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO				Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO					CÓDIGO: 4.3.01.01.01
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área					GRADO: 14
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES					
NIVEL: APOYO					
I. MISIÓN					
Planificar, dirigir y controlar la organización administrativa institucional y su funcionalidad, detallados a través de manuales de procedimientos, normas y regulaciones que permitan el normal desempeño operativo de todos los procesos y subprocesos institucionales optimizando el uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.					
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación, dirección y control de la organización administrativa institucional. 2. Normas y regulaciones técnicas legales en la administración de recursos humanos. 3. Desarrollo de sistemas de manejo de documentación y archivo e informática. 4. Coordinación con cada una de las unidades dependientes de esta dirección. 					
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:					
Actividad	F	CO	CM	Total	
Planifica, dirige y controla la organización administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado, en base de la formulación de manuales de procedimientos y normatividad que regule el funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos con que cuenta la institución.	5	5	5	30	
Formula y evalúa el Plan estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de la Dirección Administrativa.	1	5	5	26	

Desarrolla propuestas, planes y programas técnicos de gestión, tendientes a conseguir la excelencia de los servicios institucionales.	3	5	5	28
Coordina y supervisa el manejo de los Recursos Humanos, de conformidad a la ley.	3	5	5	28
Organiza el desarrollo de sistemas informáticos de apoyo a los diferentes procesos y subprocesos y establecer políticas y reglamentación para su uso y mantenimiento.	3	5	5	28
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios, o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, dirige y controla la organización administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado, en base de la formulación de manuales de procedimientos y normatividad que regule el funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos con que cuenta la institución.	Todos las áreas y procesos de la institución			
Organiza el desarrollo de sistemas informáticos de apoyo a los diferentes procesos y subprocesos y establecer políticas y reglamentación para su uso y mantenimiento.	Área administrativa			
Desarrolla propuestas, planes y programas técnicos de gestión, tendientes a conseguir la excelencia de los servicios institucionales.	Todas las áreas y procesos de la institución			
Coordina y supervisa el manejo de los Recursos Humanos, de conformidad a la ley.	Todo el personal de la institución			
Formula y evalúa el Plan estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de la Dirección Administrativa.	Todas las áreas y procesos de la institución			
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS			

Planifica, dirige y controla la organización administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado, en base de la formulación de manuales de procedimientos y normatividad que regule el funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos con que cuenta la institución.	Administración	
Organiza el desarrollo de sistemas informáticos de apoyo a los diferentes procesos y subprocesos y establecer políticas y reglamentación para su uso y mantenimiento.	Elaboración de documentos, administración, planeación estratégica	
Desarrolla propuestas, planes y programas técnicos de gestión, tendientes a conseguir la excelencia de los servicios institucionales.	Elaboración de documentos, administración, planeación estratégica	
Coordina y supervisa el manejo de los Recursos Humanos, de conformidad a la ley.	Administración	
Formula y evalúa el Plan estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de la Dirección Administrativa.	Administración	
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Ingeniería de Empresas, Comercial, Administración. AÑOS DE ESTUDIO: 5 años ÁREA DE CONOCIMIENTO: Administración de empresas.		
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE	
Experiencia	10 años	
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares	
Contenido de la experiencia	Metodología de planificación, dirección y control. Conocimientos de normas y regulaciones técnicas legales.	
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS		
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA

		ALTA	MEDIA	BAJA
Liderazgo	Son las habilidades que debe tener una persona para influir en la manera de pensar o actuar de las personas	X		
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	

IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son		X	

	o pueden ser algún día valioso para conseguir los objetivos organizacionales.			
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS		REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	
Administración		X		
Elaboración de documentos		X		
Planeación estratégica		X	X	
INSTRUCCIÓN FORMAL				
Profesional – Ingeniería de Empresas, Comercial, Administración.		X		
5 años		X		
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA				
En puestos y actividades similares		X		
Metodología de planificación, dirección y control.		X		
Conocimientos de normas y regulaciones técnicas legales.		X		
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)				
Liderazgo		X		
Planificación y gestión		X	X	
Monitoreo y control		X		
Orientación/ asesoramiento		X		
Pensamiento estratégico			X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)				
Orientación a los resultados		X		
Dirección de Trabajo en equipo		X	X	
Habilidad analítica		X	X	
Construcción de relaciones		X		
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		Específica		

Planificación, organización, dirección y control	Relativa Centralizada Amplia General X
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas X



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL
PUESTO DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
SERVICIOS GENERALES

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses.	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

**HABILIDADES DE
COMUNICACIÓN**

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad alta	100	X	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
X	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	<p>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	<p>Versión: Revisión: Fecha:</p>			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO</p>		<p>CÓDIGO: 4.3.02.01.01</p>			
<p>GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 5</p>		<p>GRADO: 12</p>			
<p>UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN TALENTO HUMANO</p>					
<p>NIVEL: APOYO</p>					
<p>I. MISIÓN</p>					
<p>Administrar el Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda y proporcionar el personal habilitado que garantice la productividad y competitividad institucional.</p>					
<p>II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO</p>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de los subsistemas de Talento Humanos. 2. Control de asistencias de personal. 3. Sanciones disciplinarias. 4. Movimientos de personal. 					
<p>III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:</p>					
Actividad	F	CO	CM	Total	
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla.	1	4	4	17	
Formula y evalúa el Plan estrategico	1	5	5	26	
Emite y evalúa el plan de incentivos y compensaciones.	1	5	5	26	
Emite las competencias requeridas para la selección del talento humano requerido por los procesos GAD	3	5	5	28	
Actualiza el perfil de competencias de los cargos de los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.	3	5	5	28	
Elabora los informes de talentos humanos seleccionados, con contratos; con nombramientos; de contratos y nombramientos	3	5	5	28	

legalizados; de equidad interna y competitiva externa de las remuneraciones; de los resultados de evaluación del desempeño de los cargos de los procesos institucionales.				
Elabora el informe de ejecución del Plan de Incentivos, de servicios de salud y bienestar social.	3	5	5	28
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES DEL PUESTO	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla	Administración, todos departamentos, todo el personal			
Elabora el informe de ejecución del Plan de Incentivos, de servicios de salud y bienestar social.	Todo el personal de institución			
Emite las competencias requeridas para la selección del talento humano requerido por los procesos del GAD	Todo el personal de institución			
Elabora los informes de talentos humanos seleccionados, con contratos; con nombramientos; de contratos y nombramientos legalizados; de equidad interna y competitiva externa de las remuneraciones; de los resultados de evaluación del desempeño de los cargos de los procesos institucionales.	Todos los procesos y áreas de la institución			
Actualiza el perfil de competencias de los cargos de los procesos del GAD	Todos los procesos y áreas de la institución			
Emite y evalúa el plan de incentivos y compensaciones.	Todos los procesos y áreas de la institución que necesita personal			
Formula y evalúa el Plan estratégico	Todo el personal de institución			

V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla	Administración
Elabora el informe de ejecución del Plan de Incentivos, de servicios de salud y bienestar social.	Elaboración de documentos, administración, planeación estratégica
Emite las competencias requeridas para la selección del talento humano requerido por los procesos del GAD	Normativas técnicas en incentivos y compensaciones, elaboración de documentos
Elabora los informes de talentos humanos seleccionados, con contratos; con nombramientos; de contratos y nombramientos legalizados; de equidad interna y competitiva externa de las remuneraciones; de los resultados de evaluación del desempeño de los cargos de los procesos institucionales.	Normativas técnicas en incentivos y compensaciones
Actualiza el perfil de competencias de los cargos de los procesos del GAD	Normativas técnicas en incentivos, compensaciones y perfil técnico
Emite y evalúa el plan de incentivos y compensaciones.	Elaboración de documentos
Formula y evalúa el Plan Estratégico	Elaboración de documentos
IV. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Ingeniería de Empresas, Comercial, Psicólogo Industrial AÑOS DE ESTUDIO: 5 años ÁREA DE CONOCIMIENTO: Talento Humano	
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE		
Experiencia	7 a 9 años			
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares			
Contenido de la propuesta	Planificación de talento humano, normas técnicas de nómina, compensación e incentivos.			
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/ asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		

Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
Recopilar información	Ser capaz de obtener todos los datos necesarios para poder determinar las competencias y requerimientos de las personas	X		
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS		REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	
Administración		X		
Elaboración de documentos		X		
Planeación estratégica		X	X	
Normativas técnicas en incentivos y compensaciones		X	X	
INSTRUCCIÓN FORMAL				
Profesional – Ingeniería de Empresas, Comercial, Psicólogo Industrial.		X		
5 años		X		
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA				
En puestos y actividades similares		X		
Planificación de talento humano.		X		
Conocimiento normas técnicas de nómina, compensación e incentivos.		X		
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)				

Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico		X
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	X
Habilidad analítica	X	X
Recopilar información	X	
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General	X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente	X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta	X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas	X

<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General</p> <p>Sujeto a políticas y directrices X generales</p> <p>Responsable del impacto general de la gestión y resultados</p>
--	--



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO

GRUPO OCUPACIONAL: PROESIONAL 5

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN TALENTO HUMANO

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Permanente	80
<input type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

	Trabajo de complejidad baja	60		X	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad media	80			Investigación y desarrollo de alternativas	100
	Trabajo de complejidad alta	100				
III. RESPONSABILIDAD						
ROL DEL PUESTO				CONTROL DE RESULTADOS		
	Servicios	25			Directa	20
	Administrativo	50			Periódica	40
	Técnico	75			General	60
	Ejecución de apoyo y tecnológico	100			Sujeto políticas y directrices generales	80
	Ejecución de procesos	125		X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
	Ejecución y liderazgo de procesos	150				
X	Ejecución y coordinación de procesos	175				
IV. RANGO DE PONDERACIÓN						
PUNTAJE TOTAL: 795						

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR FINANCIERO		CÓDIGO: 4.3.0 3.01.01		
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14		
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN FINANCIERA				
NIVEL: APOYO				
I. MISIÓN				
<p>Administrar los recursos financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda con eficiencia, eficacia, equidad y transparencia de conformidad con leyes, normas y reglamentos pertinentes; así como administrar y dotar de recursos económicos y materiales para el cumplimiento de los fines, funciones, proyectos y programas. Y generar información financiera confiable en forma oportuna para la toma de decisiones, prestando asesoramiento en materia financiera a las autoridades y funcionarios de la institución.</p>				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuestos. 2. Verificación, control, corrección y aplicación de normas de control interno. 3. Aplicación de políticas financieras para gastos e inversión. 4. Manejo de información financiera. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades con la gestión Financiera.	3	5	5	28
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión Financiera.	3	5	5	28
Formula y evalúa el Plan de Seguridad frente a contingencias que afectan a los recursos financieros.	3	5	5	28

Aprueba y evalúa el Presupuesto anual y del Plan de Contabilidad.	1	5	5	26
Programa, elabora, ejecuta, controla y liquida el presupuesto anual institucional.	1	5	5	26
Produce información financiera sistematizada y confiable, mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos.	1	5	5	26
Revisa, autoriza, contabiliza y transfiere nóminas mensuales, fondos de terceros y planillas de aportes al IESS.	1	5	5	26
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades con la gestión Financiera.	Alcalde y directores departamentales			
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión Financiera.	Alcalde y directores departamentales			
Formula y evalúa el Plan de Seguridad frente a contingencias que afectan a los recursos financieros.	Alcalde y directores departamentales			
Aprueba y evalúa el Presupuesto anual y del Plan de Contabilidad.	Alcalde y directores departamentales			
Programa, elabora, ejecuta, controla y liquida el presupuesto anual institucional.	Alcalde y directores departamentales			
Produce información financiera sistematizada y confiable, mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos.	Alcalde y directores departamentales			

Revisa, autoriza, contabiliza y transfiere nóminas mensuales, fondos de terceros y planillas de aportes al IESS.	Todo el personal de la institución
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades con la gestión Financiera.	Administración
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión Financiera.	Administración, elaboración de documentos, planeación estratégica, estados financieros
Formula y evalúa el Plan de Seguridad frente a contingencias que afectan a los recursos financieros.	Administración, elaboración de documentos, planeación estratégica.
Aprueba y evalúa el Presupuesto anual y del Plan de Contabilidad.	Administración, planeación estratégica, contabilidad y finanzas
Programa, elabora, ejecuta, controla y liquida el presupuesto anual institucional.	Administración, planeación estratégica, contabilidad y finanzas
Produce información financiera sistematizada y confiable, mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos.	Elaboración de documentos, estados financieros
Revisa, autoriza, contabiliza y transfiere nóminas mensuales, fondos de terceros y planillas de aportes al IESS.	Nóminas, resoluciones o normativas sobre aportaciones

VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía.				
AÑOS DE ESTUDIO: 5 años				
ÁREA DE CONOCIMIENTO: Contabilidad y finanzas, Economía				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE		
Experiencia		7 a 9 años		
Especificidad de la experiencia		En puestos y actividades similares		
Contenido de la propuesta		Planificación financiera, normas técnicas de contabilidad y finanzas.		
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	

Elaboración de presupuestos	Capaz de planear los recursos y operaciones en términos monetarios de la entidad.	X		
Interpretación de estados financieros	Habilidad de poder analizar la situación económica y financiera de la entidad y los cambios que se han experimentado.	X		

IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	

X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Administración	X	
Elaboración de documentos	X	
Planeación estratégica	X	X
Estados financieros	X	
Nóminas, resoluciones o normativas sobre aportaciones	X	X

INSTRUCCIÓN FORMAL		
Profesional – Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía.	X	
5 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Planificación financiera	X	
Normas técnicas de contabilidad y finanzas.	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico		X
Elaboración de presupuestos	X	
Interpretación de estados financieros	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	X
Habilidad analítica	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General	X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	Mínima Moderado Frecuente Permanente	

Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Influyente X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la Gestión y resultados



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:

Revisión:

Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO:DIRECTOR FINANCIERO

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO:DIRECCIÓN FINANCIERA

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad alta	100	X	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
X	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD		CÓDIGO: 4.3.03.02.01		
GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 4		GRADO: 11		
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN FINANCIERA				
NIVEL: APOYO				
I. MISIÓN				
Planificar, supervisar, ejecutar y controlar las actividades contables de la institución.				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de contabilidad. 2. Estados financieros. 3. Registros contables. 4. Liquidación mensual de trabajadores, empleados y otros. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Contabilidad.	5	5	5	30
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Contabilidad.	2	5	5	27
Elabora Estados financieros.	2	5	5	27
Elabora informes financieros y de conciliaciones bancarias	2	5	5	27
Legaliza comprobantes de gastos.	2	5	5	27
Emite Estado de Ejecución Presupuestaria, Balances de comprobación y resultados.	1	5	5	26
Elabora el informe de ejecución del Plan Estratégico y Operativo Anual de la Gestión de Contabilidad.	1	5	5	26

IV. INTERFAZ DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Contabilidad.	Alcalde y directores departamentales
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Contabilidad.	Alcalde y directores departamentales
Elabora Estados financieros.	Alcalde y directores departamentales
Elabora informes financieros y de conciliaciones bancarias	Alcalde
Legaliza comprobantes de gastos.	Alcalde y directores departamentales
Emite Estado de Ejecución Presupuestaria, Balances de comprobación y resultados.	Alcalde y directores departamentales
Elabora el informe de ejecución del Plan Estratégico y Operativo Anual de la Gestión de Contabilidad.	Alcalde y directores departamentales
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Contabilidad.	Administración
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Contabilidad.	Administración, elaboración de documentos, planeación estratégica
Elabora Estados financieros.	Administración, elaboración de documentos, planeación

	estratégica, contabilidad y finanzas			
Elabora informes financieros y de conciliaciones bancarias	Administración, elaboración de documentos, planeación estratégica, contabilidad y finanzas			
Legaliza comprobantes de gastos.	Administración			
Emite Estado de Ejecución Presupuestaria, Balances de comprobación y resultados.	Elaboración de documentos, estados financieros, administración			
Elabora el informe de ejecución del Plan Estratégico y Operativo Anual de la Gestión de Contabilidad.	Administración, elaboración de documentos, planeación estratégica, contabilidad y finanzas			
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Economista, Auditor, Administrador, C.P.A. AÑOS DE ESTUDIOS: 5 años ÁREA DE CONOCIMIENTOS: Economía, Contabilidad y finanzas.				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE			
Experiencia	7 a 9 años			
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares			
Contenido de la propuesta	Estados financieros y contables, normas técnicas de contabilidad.			
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas	X		

	para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.			
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	
Elaboración de presupuestos	Capaz de planear los recursos y operaciones en términos monetarios de la entidad.	X		
Elaboración de estados financieros	Habilidad de poder elaborar la situación económica y financiera de la entidad y los cambios que se han experimentado.	X		
IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	

X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Administración	X	
Elaboración de documentos	X	
Planeación estratégica	X	X
Estados financieros	X	
Contabilidad y finanzas	X	
INSTRUCCIÓN FORMAL		
Profesional – Economista, Auditor, Administrador, C.P.A.	X	
5 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Estados financieros y contables.	X	
Normas técnicas de contabilidad.	X	X
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico		X
Elaboración de presupuestos	X	
Elaboración de estados financieros	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	X

Habilidad analítica	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p> <p>Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Específica</p> <p>Relativa</p> <p>Centralizada</p> <p>Amplia X</p> <p>General</p>	
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima</p> <p>Moderado</p> <p>Frecuente</p> <p>Permanente X</p> <p>Influyente</p>	
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario</p> <p>Trabajo repetitivo</p> <p>Trabajo de complejidad baja</p> <p>Trabajo de complejidad media X</p> <p>Trabajo de complejidad alta</p>	
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple</p> <p>Elección múltiple</p> <p>Elección comparativa</p> <p>Construcción de alternativas</p> <p>Investigación y desarrollo de alternativas</p>	X
<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General</p> <p>Sujeto a políticas y directrices generales</p> <p>Responsable del impacto general de la gestión y resultados</p>	X



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD

GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 5

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN FINANCIERA

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Amplia	80
<input type="checkbox"/>	General	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Permanente	80
<input type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input checked="" type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100			
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input checked="" type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 769					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PRESUPUESTO		CÓDIGO: 4.3.03.02.02		
GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 4		GRADO: 11		
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN FINANCIERA				
NIVEL: APOYO				
I. MISIÓN				
Planificar, supervisar, ejecutar y controlar las actividades presupuestarias de la institución.				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
1. Presupuestos.				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades presupuestarias	5	5	5	30
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Presupuesto.	3	5	5	28
Realiza el diagnóstico de necesidades de presupuesto.	2	5	5	27
Revisa y consolida la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos para reportes a los organismos competentes (Ministerio de Finanzas, BEDE, Banco central, etc.).	2	5	5	27
Establece mecanismos de control para el adecuado manejo presupuestario.	2	3	5	17
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES			INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos,	

	clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades presupuestarias.	Alcalde y jefes departamentales
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Presupuesto.	Alcalde y jefes departamentales
Realiza el diagnóstico de necesidades de presupuesto.	Alcalde y jefes departamentales
Revisa y consolida la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos para reportes a los organismos competentes (Ministerio de Finanzas, BEDE, Banco central, etc.).	Alcalde y jefes departamentales
Establece mecanismos de control para el adecuado manejo presupuestario.	Alcalde y jefes departamentales
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades presupuestarias.	Administración
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Presupuesto.	Planificación estratégica, administración, presupuesto
Realiza el diagnóstico de necesidades de presupuesto.	Planificación estratégica, administración, presupuesto
Revisa y consolida la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos para reportes a los organismos competentes (Ministerio de Finanzas, BEDE, Banco central, etc.).	Planificación estratégica, administración, presupuesto

Establece mecanismos de control para el adecuado manejo presupuestario.	Planificación estratégica, administración, presupuesto			
VI. INSTRUCCIONES FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Economista, Auditor, Administrador, C.P.A. AÑOS DE ESTUDIO: 5 años. ÁREA DE CONOCIMIENTO: Economía, Contabilidad y Finanzas.				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE			
Experiencia	7 a 9 años			
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares			
Contenido de la propuesta	Conocer sobre presupuestos			
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/ asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	

Elaboración de presupuestos	Capaz de planear los recursos y operaciones en términos monetarios de la entidad.	X		
IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
Administración	X			
Elaboración de documentos	X			
Planeación estratégica	X	X		
Presupuesto	X			
INSTRUCCIÓN FORMAL				
Profesional – Economista, Auditor, Administrador, C.P.A.	X			
5 años	X			
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA				
En puestos y actividades similares	X			

Conocer sobre presupuesto	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico		X
Elaboración de presupuestos	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	X
Habilidad analítica	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p> <p>Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Específica</p> <p>Relativa</p> <p>Centralizada</p> <p>Amplia X</p> <p>General</p>	
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima</p> <p>Moderado</p> <p>Frecuente</p> <p>Permanente X</p> <p>Influyente</p>	
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario</p> <p>Trabajo repetitivo</p> <p>Trabajo de complejidad baja</p> <p>Trabajo de complejidad media X</p> <p>Trabajo de complejidad alta</p>	
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple</p> <p>Elección múltiple</p> <p>Elección comparativa</p> <p>Construcción de alternativas</p> <p>Investigación y desarrollo de alternativas</p>	X

<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados</p>
---	--

X



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PRESUPUESTO

GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 5

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN FINANCIERA

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Amplia	80
<input type="checkbox"/>	General	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Permanente	80
<input type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input checked="" type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100			
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input checked="" type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 769					

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TESORERÍA		CÓDIGO: 4.3.03.02.03		
GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 4		GRADO: 11		
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN FINANCIERA				
NIVEL: APOYO				
I. MISIÓN				
Planificar, supervisar, ejecutar y controlar las actividades de tesorería de la institución.				
II. RESULTADOS QUE GENERA				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recaudación de valores tributarios y no tributarios. 2. Liquidación y pago de remuneraciones, bienes y servicios. 3. Custodia de valores. 4. Ejecución de acción coactiva. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Tesorería y Rentas del Gobierno.	5	5	5	30
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Tesorería.	3	5	5	28
Elabora el Plan periódico mensual y anual de caja.	2	5	5	27
Elabora informes de control, registro y custodio de garantías, así como de retención y declaración de impuestos al SRI.	2	5	5	27
Elabora informe de Flujo de caja y de realización de pagos.	2	5	5	27
Elabora informe de devolución del IVA.	1	5	5	26

Prepara los informes de recaudaciones por impuestos, tasas y contribuciones especiales, por venta de bienes y servicios institucionales, por arrendamientos de terrenos, instalaciones y edificios	1	5	5	26
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Tesorería y Rentas del Gobierno.	Alcalde			
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Tesorería.	Alcalde y jefes departamentales			
Elabora el Plan periódico mensual y anual de caja.	Alcalde y jefes departamentales			
Elabora informes de control, registro y custodio de garantías, así como de retención y declaración de impuestos al SRI.	Alcalde, Director de Finanzas			
Elabora informe de Flujo de caja y de realización de pagos.	Alcalde, Director de Finanzas			
Elabora informe de devolución del IVA.	Alcalde, Director de Finanzas			
Prepara los informes de recaudaciones por impuestos, tasas y contribuciones especiales, por venta de bienes y servicios institucionales, por arrendamientos de terrenos, instalaciones y edificios	Alcalde y jefes departamentales			

V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Tesorería y Rentas del Gobierno.	Administración
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Tesorería.	Administración, planificación estratégica
Elabora el Plan periódico mensual y anual de caja.	Elaboración de documentos, administración, contabilidad y finanzas
Elabora informes de control, registro y custodio de garantías, así como de retención y declaración de impuestos al SRI.	Elaboración de documentos, administración, contabilidad y finanzas
Elabora informe de Flujo de caja y de realización de pagos.	Elaboración de documentos, administración, contabilidad y finanzas
Elabora informe de devolución del IVA.	Elaboración de documentos, administración, contabilidad y finanzas
Prepara los informes de recaudaciones por impuestos, tasas y contribuciones especiales, por venta de bienes y servicios institucionales, por arrendamientos de terrenos, instalaciones y edificios	Elaboración de documentos, administración, contabilidad y finanzas
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Economista, Auditor, Administrador, C.P.A.</p> <p>AÑOS DE ESTUDIO: 5 años.</p> <p>ÁREA DE CONOCIMIENTO: Contabilidad y finanzas, Economía, Tesorería.</p>	

VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE		
Experiencia		7 a 9 años		
Especificidad de la experiencia		En puestos y actividades similares		
Contenido de la propuesta		Conocer sobre administración de dinero		
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	
Administración de dinero	Ser capaz de operar el dinero de la entidad de manera eficiente y eficaz	X		
IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	

X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
Administración	X	
Elaboración de documentos	X	
Contabilidad y finanzas	X	X
INSTRUCCIÓN FORMAL		
Profesional – Economista, Auditor, Administrador, C.P.A.	X	
5 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Conocer sobre administración de dinero	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Pensamiento estratégico		X
Administración de dinero	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Habilidad analítica	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General	X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	Mínima Moderado	

Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Frecuente Permanente X Influyente
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media X Trabajo de complejidad alta
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas X Investigación y desarrollo de alternativas
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General X Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TESORERÍA

GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 5

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN FINANCIERA

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Amplia	80
<input type="checkbox"/>	General	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Permanente	80
<input type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

	Trabajo de complejidad baja	60		X	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad media	80			Investigación y desarrollo de alternativas	100
	Trabajo de complejidad alta	100				
III. RESPONSABILIDAD						
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS			
	Servicios	25			Directa	20
	Administrativo	50			Periódica	40
	Técnico	75		X	General	60
	Ejecución de apoyo y tecnológico	100			Sujeto políticas y directrices generales	80
	Ejecución de procesos	125			Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
X	Ejecución y liderazgo de procesos	150				
	Ejecución y coordinación de procesos	175				
IV. RANGO DE PONDERACIÓN						
PUNTAJE TOTAL: 769						

✓ **Nivel operativo**

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO				Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL				CÓDIGO: 4.4.01.01.01	
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área				GRADO: 14	
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL					
NIVEL: APOYO					
I. MISIÓN					
Formular el Plan de Desarrollo Territorial Urbano y Rural del Cantón, así como Planificar, diseñar, controlar y ordenar el desarrollo urbanístico y arquitectónico del Cantón a través de la ejecución de planes, programas y proyectos					
II. RESULTADOS QUE GENERA					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Desarrollo Territorial Urbano y Rural del cantón. 2. Planes, programas y proyectos de desarrollo urbanístico. 					
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:					
Actividad	F	CO	CM	Total	
Planifica, formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Planificación Territorial.	4	5	5	29	
Asesora y proporciona metodologías para la elaboración de planes, programas y proyectos a las diferentes unidades administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado, en materia de desarrollo territorial.	4	5	5	29	
Diseña normas y reglamentos para la administración y control del desarrollo físico del Cantón, uso del suelo, zonas de protección ambiental e implantación de nuevas urbanizaciones y lotizaciones.	3	5	5	28	

Analiza, planifica, desarrolla, ejecuta y evalúa los proyectos arquitectónicos, urbanísticos y de patrimonio de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón	3	5	5	28
Identifica la necesidad del territorio, analizar, coordinar y realizar los estudios e investigaciones para desarrollar proyectos de equipamiento urbanístico-arquitectónico del Cantón y remitir informes técnicos.	2	5	5	27
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios, directos de la actividad			
Planifica, formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Planificación Territorial.	Alcalde y jefe departamentales			
Asesora y proporciona metodologías para la elaboración de planes, programas y proyectos a las diferentes unidades administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado, en materia de desarrollo territorial.	Jefes departamentales			
Diseña normas y reglamentos para la administración y control del desarrollo físico del Cantón, uso del suelo, zonas de protección ambiental e implantación de nuevas urbanizaciones y lotizaciones.	Alcalde, jefes departamentales y todo el personal del Cantón			
Analiza, planifica, desarrolla, ejecuta y evalúa los proyectos arquitectónicos, urbanísticos y de patrimonio de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón	Alcalde y todo el personal del Cantón			
Identifica la necesidad del territorio, analizar, coordinar y realizar los estudios e investigaciones para desarrollar proyectos de equipamiento urbanístico-arquitectónico del Cantón y remitir informes técnicos.	Alcalde y todo el personal del Cantón			

V. CONCILIOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Planificación Territorial.	Administración, planificación estratégica
Asesora y proporciona metodologías para la elaboración de planes, programas y proyectos a las diferentes unidades administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado, en materia de desarrollo territorial.	Administración, planificación estratégica, arquitectura, civil, geografía, gestión de recursos territoriales
Diseña normas y reglamentos para la administración y control del desarrollo físico del Cantón, uso del suelo, zonas de protección ambiental e implantación de nuevas urbanizaciones y lotizaciones.	Administración, planificación estratégica, arquitectura, civil, geografía, gestión de recursos territoriales
Analiza, planifica, desarrolla, ejecuta y evalúa los proyectos arquitectónicos, urbanísticos y de patrimonio de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón	Administración, planificación estratégica, arquitectura y civil
Identifica la necesidad del territorio, analizar, coordinar y realizar los estudios e investigaciones para desarrollar proyectos de equipamiento urbanístico-arquitectónico del Cantón y remitir informes técnicos.	Administración, planificación estratégica, arquitectura, civil, geografía, gestión de recursos territoriales
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Arquitecto, Civil. AÑOS DE ESTUDIO: 5 años. ÁREA DE CONOCIMIENTO: Arquitecto, Civil	
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Experiencia	7 a 9 años

Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares			
Contenido de la propuesta	Conocer sobre gestión recursos territoriales			
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/ asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	
IX. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		

Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS		REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	
Administración		X		
Planificación estratégica		X		
Gestión de recursos territoriales		X	X	
Arquitectura, civil, geografía,		X		
INSTRUCCIÓN FORMAL				
Profesional – Arquitecto, Civil.		X		
5 años		X		
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA				
En puestos y actividades similares		X		
Conocer sobre gestión recursos territoriales		X		
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)				
Planificación y gestión		X	X	
Monitoreo y control		X		
Orientación/ asesoramiento			X	
Pensamiento estratégico		X		
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)				
Orientación a los resultados		X		
Dirección de Trabajo en equipo		X		
Habilidad analítica		X	X	

XI. PERFIL DE COMPETENCIAS	
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p> <p>Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Específica</p> <p>Relativa</p> <p>Centralizada</p> <p>Amplia</p> <p>General X</p>
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima</p> <p>Moderado</p> <p>Frecuente</p> <p>Permanente</p> <p>Influyente X</p>
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario</p> <p>Trabajo repetitivo</p> <p>Trabajo de complejidad baja</p> <p>Trabajo de complejidad media</p> <p>Trabajo de complejidad alta X</p>
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple</p> <p>Elección múltiple</p> <p>Elección comparativa</p> <p>Construcción de alternativas</p> <p>Investigación y desarrollo de alternativas X</p>
<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General</p> <p>Sujeto a políticas y directrices generales</p> <p>Responsable del impacto general de la Gestión y resultados X</p>



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:

Revisión:

Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad alta	100	X	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
X	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO				Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS					CÓDIGO: 4.4.02.02.01
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área					GRADO: 14
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS					
NIVEL: APOYO					
I. MISIÓN					
Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar los programas y proyectos de inversión de las obras públicas, de acuerdo a las competencias que por ley corresponden y la que se suscriba en cumplimiento al plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.					
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación y ejecución de obra pública cantonal, acorde a los planes de desarrollo físico y plan regulador urbano. 2. Ejecución de obras públicas físicas y construcciones de interés público. 3. Mantenimiento y conservación de vías públicas en el área de su competencia 4. Fiscalización y control de las obras en ejecución sea por contrato o administración. 					
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:					
Actividad	F	C O	CM	Total	
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de Obras Públicas.	2	5	5	27	
Aprueba y evalúa el Plan de Ejecución Obras Públicas.	2	5	5	27	
Diseña e implementa mecanismos de coordinación a nivel intra e interinstitucional para la Gestión de Obras Públicas	1	5	5	26	
Coordina la ejecución de obras públicas con otros organismos públicos afines.	4	4	4	20	
Planifica, organiza, dirige, coordina y controla las operaciones de mantenimiento y mejoramiento vial	3	5	3	18	
Participa en el control y fiscalización de obras que ejecute la administración y vigilar que estas se sujeten a las normas	3	5	3	18	

establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos.				
Interviene en las recepciones provisionales, definitivas y liquidaciones de las obras públicas.	1	3	5	16
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de Obras Públicas.	Alcalde y jefes departamentales			
Aprueba y evalúa el Plan de Ejecución Obras Públicas.	Alcalde y todas las personas del Cantón			
Diseña e implementa mecanismos de coordinación a nivel intra e interinstitucional para la Gestión de Obras Públicas	Alcalde y todas las personas del Cantón			
Coordina la ejecución de obras públicas con otros organismos públicos afines.	Alcalde y todas las personas del Cantón			
Planifica, organiza, dirige, coordina y controla las operaciones de mantenimiento y mejoramiento vial	Alcalde y todas las personas del Cantón			
Participa en el control y fiscalización de obras que ejecute la administración y vigilar que estas se sujeten a las normas establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos.	Alcalde y todas las personas del Cantón			
Interviene en las recepciones provisionales, definitivas y liquidaciones de las obras públicas.	Alcalde y todas las personas del Cantón			
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS			
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de Obras Públicas.	Administración, planeación estratégica,			

	elaboración de documentos
Aprueba y evalúa el Plan de Ejecución Obras Públicas.	Administración, planeación estratégica, elaboración de documentos
Diseña e implementa mecanismos de coordinación a nivel intra e interinstitucional para la Gestión de Obras Públicas	Administración, planeación estratégica, leyes de obras públicas
Coordina la ejecución de obras públicas con otros organismos públicos afines.	Leyes de obras públicas, topografía, administración
Planifica, organiza, dirige, coordina y controla las operaciones de mantenimiento y mejoramiento vial	Administración, leyes de obras públicas y construcción vial
Participa en el control y fiscalización de obras que ejecute la administración y vigilar que estas se sujeten a las normas establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos.	Administración, leyes, normas y especificaciones técnicas en obras públicas
Interviene en las recepciones provisionales, definitivas y liquidaciones de las obras públicas.	Administración
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – 5 años, Ingeniero Civil y/o Arquitecto AÑOS DE ESTUDIO: 5 años ÁREA DE CONOCIMIENTO: Civil o arquitecto	
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Experiencia	10 años
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares
Contenido de la propuesta	Conocer sobre construcción, suelo, agua topografía, leyes de obras públicas.

VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	
IX. DESTREZAS/ HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS				

Administración	X	
Planificación estratégica	X	
elaboración de documentos	X	X
leyes, normas y especificaciones técnicas en obras públicas	X	
INSTRUCCIÓN FORMAL		
Profesional – Arquitecto, Civil.	X	
5 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Conocer sobre construcción, suelo, agua topografía, leyes de obras públicas.	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento		X
Pensamiento estratégico	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	
Habilidad analítica	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General	X

<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X</p>
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X</p>
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de X alternativas</p>
<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la X gestión y resultados</p>



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:

Revisión:

Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad alta	100	X	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
X	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO		CÓDIGO: 4.4.01.01.01		
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14		
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO				
NIVEL: OPERATIVO				
I. MISIÓN				
<p>Contribuir a la reducción de las inequidades socioeconómicas, culturales, de la población Guarandeña mediante la ejecución de programas y proyectos de desarrollo integral, permitiendo el pleno ejercicio de los derechos humanos, de las personas y colectividades mediante la incorporación de la participación protagónica de la población y la coordinación interinstitucional.</p>				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de actividades de desarrollo cultural, educativo, turístico y comunitario. 2. Coordinación interinstitucional y comunitaria para el desarrollo de actividades programadas y aprobadas por el Concejo Municipal. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión Social, Cultural y Desarrollo Comunitario del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.	5	5	5	30
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Gestión Social, Cultural y Desarrollo Comunitario.	3	5	5	28

Diagnostica, planifica, coordina, desarrolla, ejecuta, fomentar y evalúa planes, programas y proyectos para potenciar la investigación, recopilación y difusión del patrimonio cultural del Cantón.	3	5	5	28
Planifica, ejecuta, fomenta y evalúa proyectos socio-culturales y recreativos en los sectores urbano y rural del Cantón.	3	5	5	28
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión Social, Cultural y Desarrolla Comunitario del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.	Alcalde y directores departamentales			
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Gestión Social, Cultural y Desarrollo Comunitario.	Alcalde y directores departamentales			
Diagnostica, planifica, coordina, desarrolla, ejecuta, fomentar y evalúa planes, programas y proyectos para potenciar la investigación, recopilación y difusión del patrimonio cultural del Cantón.	Alcalde y todo el personal del Cantón			
Planifica, ejecuta, fomenta y evalúa proyectos socio-culturales y recreativos en los sectores urbano y rural del Cantón.	Alcalde y todo el personal del Cantón			
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión Social,	Administración			

Cultural y Desarrolla Comunitario del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda.				
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Gestión Social, Cultural y Desarrollo Comunitario.	Administración, planeación estratégica, elaboración documentos			
Diagnostica, planifica, coordina, desarrolla, ejecuta, fomentar y evalúa planes, programas y proyectos para potenciar la investigación, recopilación y difusión del patrimonio cultural del Cantón.	Administración, patrimonio cultural del Cantón			
Planifica, ejecuta, fomenta y evalúa proyectos socio-culturales y recreativos en los sectores urbano y rural del Cantón.	Administración, planeación estratégica, patrimonio cultural del Cantón			
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Doctor en Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. AÑOS DE ESTUDIO: 6 años ÁREA DE CONOCIMIENTOS: Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE			
Experiencia	10 años			
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares			
Contenido de la propuesta	Conocer sobre filosofía, letras y ciencias de la educación			
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		

Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	
IX. DESTREZAS/ HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN DE CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS				
Administración	X			
Planificación estratégica	X			

elaboración de documentos	X	X
patrimonio cultural del Cantón	X	X
INSTRUCCIÓN FORMAL		
Doctor en Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.	X	
6 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Conocer sobre filosofía, letras y ciencias de la educación	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/asesoramiento		X
Pensamiento estratégico	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	
Habilidad analítica	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizad a Amplia General	X

<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X</p>
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X</p>
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de X alternativas</p>
<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la X gestión y resultados</p>



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:

Revisión:

Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 6 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
X	Trabajo de complejidad alta	100	X	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	X	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
X	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

 <p>Logo of the Government of Guaranda, featuring a colorful geometric design and the text 'Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA'.</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE DESARROLLO COMUNITARIO		CÓDIGO: 4.4.01.01.02		
GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 5		GRADO: 11		
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO				
NIVEL: OPERATIVO				
I. MISIÓN				
Conseguir que la participación comunitaria y ciudadana logre su integración y desarrollo a través del nexo instituido por el Gobierno Municipal y sus acciones orientadas a conseguir el bienestar comunitario.				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo comunitario 2. Participación ciudadana. 3. Juntas parroquiales. 4. Programación de eventos educativos, culturales y deportivos. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Desarrollo Comunitario e Interculturalidad del Gobierno.	5	5	5	30
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Desarrollo Comunitario.	1	5	5	26
Coordina programas de trabajo con organizaciones públicas y privadas.	3	5	5	28
Coordina y promueve actividades conducentes a lograr la participación activa de la población civil y de	3	5	5	28

organizaciones públicas, privadas en los diferentes procesos de desarrollo local.				
Formula normas, estatutos, planes, proyectos que permitan la integración, desarrollo social y ejercicio de sus derechos.	3	5	5	28
Formula proyectos de cooperación interinstitucional con organismos públicos, privados, nacionales e internacionales, relacionados al desarrollo socioeconómico de las comunidades, barrios, organizaciones sociales.	3	5	5	28
Fomenta la participación ciudadana en la generación y ejecución de obras y acciones.	3	5	5	28
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Desarrollo Comunitario e Interculturalidad del Gobierno.	Alcalde y jefes departamentales			
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Desarrollo Comunitario.	Alcalde y jefes departamentales			
Coordina programas de trabajo con organizaciones públicas y privadas.	Alcalde y personal del Cantón			
Coordina y promueve actividades conducentes a lograr la participación activa de la población civil y de organizaciones públicas, privadas en los diferentes procesos de desarrollo local.	Alcalde y personal del Cantón			
Formula normas, estatutos, planes, proyectos que permitan la integración, desarrollo social y ejercicio de sus derechos.	Alcalde y personal del Cantón			

Formula proyectos de cooperación interinstitucional con organismos públicos, privados, nacionales e internacionales, relacionados al desarrollo socioeconómico de las comunidades, barrios, organizaciones sociales.	Alcalde y personal del Cantón
Fomenta la participación ciudadana en la generación y ejecución de obras y acciones.	Alcalde y personal del Cantón
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión de Desarrollo Comunitario e Interculturalidad del Gobierno.	Administración, trabajo social
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de Desarrollo Comunitario.	Administración, planeación estratégica, elaboración de documentos, trabajo social
Coordina programas de trabajo con organizaciones públicas y privadas.	Administración, trabajo social
Coordina y promueve actividades conducentes a lograr la participación activa de la población civil y de organizaciones públicas, privadas en los diferentes procesos de desarrollo local.	Administración, trabajo social
Formula normas, estatutos, planes, proyectos que permitan la integración, desarrollo social y ejercicio de sus derechos.	Administración, elaboración de documentos, planeación estratégica, trabajo social
Formula proyectos de cooperación interinstitucional con organismos públicos, privados, nacionales e internacionales, relacionados al desarrollo socioeconómico de las comunidades, barrios, organizaciones sociales.	Administración, elaboración de documentos, planeación estratégica, trabajo social

Fomenta la participación ciudadana en la generación y ejecución de obras y acciones.	Administración, trabajo social			
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Lic. Trabajo Social, Sociología AÑOS DE ESTUDIO: 5 años ÁREA DE CONOCIMIENTO: Trabajador Social				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE		
Experiencia		10 años		
Especificidad de la experiencia		En puestos y actividades similares		
Contenido de la propuesta		Conocer sobre trabajo social.		
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/ asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber		X	

	cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.			
IX. DESTREZAS/ HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS				
Administración	X			
Planificación estratégica	X			
Elaboración de documentos	X	X		
Trabajo social	X			
INSTRUCCIÓN FORMAL				
Lic. Trabajo Social, Sociología	X			
5 años	X			

CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Conocer sobre trabajo social	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/asesoramiento		X
Pensamiento estratégico	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	
Habilidad analítica	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia X General	
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente X Influyente	

<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario</p> <p>Trabajo repetitivo</p> <p>Trabajo de complejidad baja</p> <p>Trabajo de complejidad media X</p> <p>Trabajo de complejidad alta</p>
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple</p> <p>Elección múltiple</p> <p>Elección comparativa</p> <p>Construcción de alternativas X</p> <p>Investigación y desarrollo de alternativas</p>
<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General</p> <p>Sujeto a políticas y directrices generales</p> <p>Responsable del impacto general de la gestión y resultados X</p>



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE DESARROLLO COMUNITARIO

GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONAL 5

**UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y
DESARROLLO COMUNITARIO**

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6años	70
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Amplia	80
<input type="checkbox"/>	General	100

**HABILIDADES DE
COMUNICACIÓN**

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Permanente	80
<input type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40

TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
X	Trabajo de complejidad media	80	X	Construcción de alternativas	80
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100	<input type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	X	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
X	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 774					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CULTURA, DEPORTE Y RECREACIÓN	CÓDIGO: 4.4.01.01.03			
GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 5	GRADO: 11			
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO				
NIVEL: OPERATIVO				
I. MISIÓN				
Se ocupa de las actividades culturales, deportivas, recreativas y populares que se realizan en el cantón con el auspicio del Gobierno Municipal en bien del desarrollo comunitario.				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación, ejecución y auspicio de actividades culturales, deportivas y recreativas 2. Programación y coordinación de actividades de la banda de música municipal. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora de las actividades del Departamento de Cultura, Deporte y Recreación del Gobierno.	5	5	5	30
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de Cultura, Deporte y Recreación.	1	5	5	26
Implementa programas educativos y de orientación, para crear una cultura de valores en los niños, jóvenes y adultos del Cantón.	3	5	5	28
Fomenta diversas actividades educativas, que refuercen los conocimientos sobre nuestro medio y valores de los niños y niñas.	3	5	5	28

Realiza programas que promuevan las actividades de cultura física.	3	5	5	28
Desarrolla programas culturales integrales	3	5	5	28
Coordina y realiza la operación, adecuación y mantenimiento a los Museos, Teatros, Casa de la Cultura, Biblioteca y Centros Culturales del Cantón.	2	5	5	27
Coordina actividades de mantenimiento de las instalaciones deportivas (complejo deportivo, coliseo y piscina y otras)	2	5	5	27
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora de las actividades del Departamento de Cultura, Deporte y Recreación del Gobierno.	Alcalde y todo el personal del Cantón			
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de Cultura, Deporte y Recreación.	Alcalde y todo el personal del Cantón			
Implementa programas educativos y de orientación, para crear una cultura de valores en los niños, jóvenes y adultos del Cantón.	Alcalde y todo el personal del Cantón			
Fomenta diversas actividades educativas, que refuercen los conocimientos sobre nuestro medio y valores de los niños y niñas.	Alcalde y todo el personal del Cantón			
Realiza programas que promuevan las actividades de cultura física.	Alcalde y todo el personal del Cantón			
Desarrolla programas culturales integrales	Alcalde y todo el personal del Cantón			

Coordina y realiza la operación, adecuación y mantenimiento a los Museos, Teatros, Casa de la Cultura, Biblioteca y Centros Culturales del Cantón.	Alcalde y todo el personal del Cantón
Coordina actividades de mantenimiento de las instalaciones deportivas (complejo deportivo, coliseo y piscina y otras)	Alcalde y todo el personal del Cantón
IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora de las actividades del Departamento de Cultura, Deporte y Recreación del Gobierno.	Administración, cultura, deporte y recreación
Formula y evalúa el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión de Cultura, Deporte y Recreación.	Administración, elaboración de documentos, planeación estratégica, cultura, deporte y recreación
Implementa programas educativos y de orientación, para crear una cultura de valores en los niños, jóvenes y adultos del Cantón.	Administración, cultura, deporte y recreación
Fomenta diversas actividades educativas, que refuercen los conocimientos sobre nuestro medio y valores de los niños y niñas.	Administración, cultura, deporte y recreación
Realiza programas que promuevan las actividades de cultura física.	Administración, cultura, deporte y recreación
Desarrolla programas culturales integrales	Administración, cultura, deporte y recreación
Coordina y realiza la operación, adecuación y mantenimiento a los Museos, Teatros, Casa de la Cultura, Biblioteca y Centros Culturales del Cantón.	Administración, cultura, deporte y recreación

Coordina actividades de mantenimiento de las instalaciones deportivas (complejo deportivo, coliseo y piscina y otras)	Administración, cultura, deporte y recreación			
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Lic. En Cultura y Recreación y Deporte AÑOS DE ESTUDIO: 5 años. ÁREA DE CONOCIMIENTOS: Cultura y deporte				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE		
Experiencia		10 años		
Especificidad de la experiencia		En puestos y actividades similares		
Contenido de la propuesta		Conocer sobre cultura y deporte.		
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/ asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que		X	

	mejorar planes, programas y proyectos.			
IX. DESTREZAS/ HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valioso para conseguir los objetivos organizacionales.	X		
X. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN DE CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS				
Administración	X			
Planificación estratégica	X			
Elaboración de documentos	X	X		
Deporte, cultural y recreación	X			

INSTRUCCIÓN FORMAL		
Lic. En Cultura y Recreación y Deporte	X	
5 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Conocer sobre cultura y deporte	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento		X
Pensamiento estratégico	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	
Habilidad analítica	X	X
Construcción de relaciones	X	
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia X General	
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	Mínima Moderado Frecuente Permanente X Influyente	

Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media X Trabajo de complejidad alta
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas X Investigación y desarrollo de alternativas
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General X Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CULTURA, DEPORTE Y RECREACIÓN

GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONAL 5

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y
DESARROLLO COMUNITARIO

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:


I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA			EXPERIENCIA LABORAL		
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180			
<input type="checkbox"/>	Especialista	190			
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200			
HABILIDADES DE GESTIÓN			HABILIDADES DE COMUNICACIÓN		
<input type="checkbox"/>	Específica	20	<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40	<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60	<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input checked="" type="checkbox"/>	Amplia	80	<input checked="" type="checkbox"/>	Permanente	80
<input type="checkbox"/>	General	100	<input type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

CONDICIONES DE TRABAJO			TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20	<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40	<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
			<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input checked="" type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100			
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 774					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL		CÓDIGO: 4.4.04.01.01		
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14		
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL				
NIVEL: OPERATIVO				
I. MISIÓN				
Planificar el desarrollo de la Gestión Ambiental; administrar, mantener y mejorar las condiciones de aseo, higiene, salud ambiental contribuyendo a la protección y preservación del ambiente y sus recursos naturales, procurando una adecuada calidad de vida para la población.				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de saneamiento ambiental, educación sanitaria, conservación de medio. 2. Programas de recolección de desechos sólidos. 3. Supervisión y control de mercados, camales, cementerios y otros servicios públicos. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión Ambiental del Gobierno.	5	5	5	30
Formula y evalúa del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la Gestión Ambiental.	1	5	5	26
Planifica, ejecuta y da seguimiento a los programas de reforestación y forestación a nivel cantonal, con fines de protección de fuentes de agua	3	5	5	28
Regula, controla y da seguimiento a las áreas protegidas en el Cantón Guaranda	2	5	5	27

Regula, autoriza y controla la explotación de materiales áridos y pétreos en el territorio cantonal.	2	5	5	27
Planifica, coordina, controla y determina la factibilidad ambiental del uso y ocupación de suelo del Cantón.	2	5	5	27
Formula y socializa ordenanzas para evitar la contaminación ambiental, generada por actividades económicas en el Cantón.	2	5	5	27
Planifica y coordina interinstitucionalmente planes, programas y proyectos ambientales de interés nacional, regional, provincial y cantonal.	2	5	5	27
Planifica, coordina, ejecuta, da seguimiento y evalúa los diferentes planes, proyectos y programas para la gestión integral de residuos sólidos.	2	5	5	27
Regula, autoriza y controla la disposición final de los residuos sólidos en el Cantón Guaranda.	2	5	5	27
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión Ambiental del Gobierno.	Alcalde y jefes departamentales			
Planifica, ejecuta y da seguimiento a los programas de reforestación y forestación a nivel cantonal, con fines de protección de fuentes de agua.	Alcalde, población y medio ambiente del Cantón			
Regula, controla y da seguimiento a las áreas protegidas en el Cantón Guaranda.	Alcalde, población y medio ambiente del Cantón			

Regula, autoriza y controla la explotación de materiales áridos y pétreos en el territorio cantonal.	Alcalde, población y medio ambiente del Cantón
Planifica, coordina, controla y determina la factibilidad ambiental del uso y ocupación de suelo del Cantón.	Alcalde, población y medio ambiente del Cantón
Formula y socializa ordenanzas para evitar la contaminación ambiental, generada por actividades económicas en el Cantón.	Alcalde, población y medio ambiente del Cantón
Planifica y coordina interinstitucionalmente planes, programas y proyectos ambientales de interés nacional, regional, provincial y cantonal.	Alcalde, población y medio ambiente del Cantón
Planifica, coordina, ejecuta, da seguimiento y evalúa los diferentes planes, proyectos y programas para la gestión integral de residuos sólidos.	Alcalde, población y medio ambiente del Cantón
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica, organiza, coordina, dirige, controla y mejora las actividades relacionadas con la Gestión Ambiental del Gobierno.	Administración, gestión ambiental
Planifica, ejecuta y da seguimiento a los programas de reforestación y forestación a nivel cantonal, con fines de protección de fuentes de agua.	Administración, gestión ambiental, agua
Regula, controla y da seguimiento a las áreas protegidas en el Cantón Guaranda.	Administración, gestión ambiental, áreas protegidas
Regula, autoriza y controla la explotación de materiales áridos y pétreos en el territorio cantonal.	Administración, gestión ambiental, materiales áridos y pétreos

Planifica, coordina, controla y determina la factibilidad ambiental del uso y ocupación de suelo del Cantón.	Administración, gestión ambiental, suelo			
Formula y socializa ordenanzas para evitar la contaminación ambiental, generada por actividades económicas en el Cantón.	Administración, gestión ambiental			
Planifica y coordina interinstitucionalmente planes, programas y proyectos ambientales de interés nacional, regional, provincial y cantonal.	Administración, planeación estratégica, elaboración de documentos, gestión ambiental			
Planifica, coordina, ejecuta, da seguimiento y evalúa los diferentes planes, proyectos y programas para la gestión integral de residuos sólidos.	Administración, planeación estratégica, gestión ambiental			
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Salud Pública AÑOS DE ESTUDIO: 5 años ÁREA DE CONOCIMIENTOS: Gestión Ambiental				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE			
Experiencia	10 años			
Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares			
Contenido de la propuesta	Conocer sobre gestión ambiental			
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para	X		


	lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.			
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/ asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	

IX. DESTREZAS/ HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.			

X.REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS		
Administración	X	
Planificación estratégica	X	
Elaboración de documentos	X	X
Gestión ambiental	X	
Agua, suelo, residuos sólidos		
INSTRUCCIÓN FORMAL		
Salud Pública	X	
5 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Conocer sobre gestión ambiental	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento		X
Pensamiento estratégico	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	
Habilidad analítica	X	X

XI. PERFIL DE COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Específica Relativa Centralizada Amplia General X</p>
<p>COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X</p>
<p>COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X</p>
<p>TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas X</p>
<p>CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados X</p>

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:			
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL					
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área					
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL					
PARTIDA PRESUPUESTARIA:					
RMU:					
I. COMPETENCIAS DEL PUESTO					
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA LABORAL			
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input type="checkbox"/>	Técnico	85	<input type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180			
<input type="checkbox"/>	Especialista	190			
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200			
HABILIDADES DE GESTIÓN			HABILIDADES DE COMUNICACIÓN		
<input type="checkbox"/>	Específica	20	<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40	<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60	<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80	<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100
II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO					
CONDICIONES DE TRABAJO			TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20	<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40	<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80

<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 945					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:		
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE POLICIA MUNICIPAL		CÓDIGO: 4.4.05.01.01		
GRUPO OCUPACIONAL: Técnico B		GRADO: 6		
UNIDAD O PROCESO: UNIDAD DE GESTIÓN TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VÍAL.				
NIVEL: OPERATIVO				
I. MISIÓN				
<p>Se encargará de planificar, organizar, regular y controlar el Transporte Terrestre, Tránsito y la Seguridad Vial Inter parroquial, Inter cantonal y Urbano en todo el territorio que comprende la jurisdicción del cantón Guaranda, manteniendo coordinación directa con los órganos de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial competentes para la correcta aplicación de su Ordenanza, Leyes y Reglamento correlativos.</p>				
II. RESULTADOS QUE GENERA EL PUESTO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de actividades del cuerpo de policía municipal en coordinación con el Comisario Municipal. 2. Coordinación de actividades de apoyo a las Comisarias y otras unidades. 3. Programación de actividades físicas y capacitaciones para el cuerpo de policía. 4. Dirige las acciones que ejecutan los policías municipales. 				
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:				
Actividad	F	CO	CM	Total
Planifica la circulación de los vehículos y servicios de Transporte público y privado de pasajeros o de carga	5	5	5	30
Planifica el estacionamiento público y privado.	5	5	5	30

Genera sistemas inteligentes para la administración del tránsito urbano e inter parroquial e inter cantonal	5	5	5	30
La Semaforización vial, horizontal y vertical, urbana e inter cantonal	5	5	5	30
Dirige la Seguridad Vial urbana e inter cantonal.	5	5	5	30
Dirige circulación peatonal y seguridad peatona	5	5	5	30
Determina la infraestructura adecuada para la prestación de los servicios de transporte terrestre público y privado.	5	5	5	30
IV. INTERFAZ DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad			
Planifica la circulación de los vehículos y servicios de Transporte público y privado de pasajeros o de carga	Alcalde y personal del Cantón			
Planifica el estacionamiento público y privado.	Alcalde y personal del Cantón			
Genera sistemas inteligentes para la administración del tránsito urbano e inter parroquial e inter cantonal	Alcalde y personal del Cantón			
La Semaforización vial, horizontal y vertical, urbana e inter cantonal	Alcalde y personal del Cantón			
Dirige la Seguridad Vial urbana e inter cantonal.	Alcalde y personal del Cantón			

Dirige circulación peatonal y seguridad peatonal.	Alcalde y personal del Cantón
Determina la infraestructura adecuada para la prestación de los servicios de transporte terrestre público y privado.	Alcalde y personal del Cantón
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS
Planifica la circulación de los vehículos y servicios de Transporte público y privado de pasajeros o de carga	Administración, reglamento de tránsito, dominio de señalizaciones sonoras, visuales y corporales
Planifica el estacionamiento público y privado.	Administración, reglamento de tránsito.
Genera sistemas inteligentes para la administración del tránsito urbano e inter parroquial e inter cantonal	Administración, manejo de aparatos tecnológicos
La Semaforización vial, horizontal y vertical, urbana e inter cantonal	Administración, reglamento de tránsito, dominio de señalizaciones sonoras, visuales y corporales
Dirige la Seguridad Vial urbana e inter cantonal.	Administración, reglamento de tránsito, dominio de señalizaciones sonoras, visuales y corporales
Dirige circulación peatonal y seguridad peatonal.	Administración, reglamento de tránsito, dominio de señalizaciones sonoras, visuales y corporales
Determina la infraestructura adecuada para la prestación de los servicios de transporte terrestre público y privado.	Administración, reglamento de tránsito, dominio de señalizaciones sonoras, visuales y corporales
VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Técnico en Seguridad, Vigilancia y Control.	

AÑOS DE ESTUDIOS: 5 años				
ÁREA DE CONOCIMIENTOS: Seguridad, vigilancia y control				
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE		
Experiencia		10 años		
Especificidad de la experiencia		En puestos y actividades similares		
Contenido de la propuesta		Conocer sobre reglamento de tránsito, dominio de señalizaciones sonoras, visuales y corporales		
VIII. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Planificación y gestión	Buscar formas integradas de solución a los problemas, procedimientos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos y metas esperados.	X		
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Orientación/ asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de		X	

	identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.			
IX. DESTREZAS/ HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)				
DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Dirección de Trabajo en equipo	Ser capaz dirigir a varias personas para poder trabajar con ellas de manera que permita obtener los resultados deseados.	X		
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.			
X.REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN O CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS				
Administración	X			
Reglamento de tránsito	X			
Elaboración de documentos	X		X	

Dominio de señalizaciones sonoras, visuales y corporales	X	
INSTRUCCIÓN FORMAL		
Técnico en Seguridad, Vigilancia y Control.	X	
5 años	X	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
En puestos y actividades similares	X	
Conocer sobre reglamento de tránsito, dominio de señalizaciones sonoras, visuales y corporales.	X	
DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS)		
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	
Orientación/ asesoramiento		X
Pensamiento estratégico	X	
DESTREZAS CONDUCTUALES (GENERALES)		
Orientación a los resultados	X	
Dirección de Trabajo en equipo	X	
Habilidad analítica	X	X
XI. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Específica	
	Relativa	
	Centralizada	X
	Amplia	
	General	
Planificación, organización, dirección y control		

<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima Moderado Frecuente Permanente X Influyente</p>
<p style="text-align: center;">COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario Trabajo repetitivo X Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta</p>
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple Elección múltiple X Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas</p>
<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa Periódica X General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados</p>



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE POLICIA MUNICIPAL

GRUPO OCUPACIONAL: Técnico B

UNIDAD O PROCESO: UNIDAD DE GESTIÓN TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VÍAL.

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA			EXPERIENCIA LABORAL		
<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15	<input type="checkbox"/>	Servicios	14
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45	<input type="checkbox"/>	Administrativo	28
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	85	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico 3 meses	42
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos de apoyo 6 meses	56
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 2-5-6 años	70
<input type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 3 años	84
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 4 años	100
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180			
<input type="checkbox"/>	Especialista	190			
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200			
HABILIDADES DE GESTIÓN			HABILIDADES DE COMUNICACIÓN		
<input type="checkbox"/>	Específica	20	<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40	<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input checked="" type="checkbox"/>	Centralizada	60	<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80	<input checked="" type="checkbox"/>	Permanente	80
<input type="checkbox"/>	General	100	<input type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

CONDICIONES DE TRABAJO			TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20	<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40	<input checked="" type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60

<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100			
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input checked="" type="checkbox"/>	Periódica	40
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 462					

CONCLUSIONES

Luego de culminar este trabajo de investigación se llegan a las siguientes conclusiones:

1. Del estudio realizado al área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Guaranda se pudo determinar que el Manual de clasificación de puesto de trabajo esta desactualizado, y no incluye la valoración de los puesto de trabajo.
2. Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual de los puestos de trabajo, se detectó que varios funcionarios se encuentran cumpliendo actividades diferentes a las de su responsabilidad.
3. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón de Guaranda, no existe una adecuada gestión organizacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón de Guaranda:

1. Mantener actualizado periódicamente el Manual de Valoración y Clasificación de puestos ya que se logrará adecuada selección, lo que permitirá contar con un personal calificado con la consecución de resultados óptimos y alcanzar los objetivos planteados.
2. Implantar la valoración y clasificación de puestos a la brevedad posible ya que en ella se logrará definir las tareas y responsabilidades de los empleados.
3. Aplicar el manual de clasificación y valoración de puestos, propuesto en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Guaranda, que permitirá una apropiada gestión organizacional que repercutirá no solo en la organización sino en la población a través de la oferta de servicios de excelencia y calidad hacia los usuarios que demandan sus servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert , M. (2007). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Alegre, L., et al (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Ariel.
- Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Briones, G. (1996). *Metodología y técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México D.F. : Trillas.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. . Madrid: EDIPE.
- Carrel, M. R. et al (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. 5ª ed. New Jersey: Prentice Hall
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* 8ª ed. *Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw-Hil
- Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*. 6ª ed. Mexico Pearson Educacion.
- Galicia, F. A. (1984). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico. Pearson Educacion.
- Stoner, J. et al, . (1996). *Administración*. 6ª ed México: Prentice hall.
- Sierra, J. L. (1914). *Valoración y Retribución de Personal*. Madrid Deusto.
- Trespalacios Gutiérrez, J. A., et al, (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: Paraninfo.
- Almanza, J. F. (2014). *Importancia de la administración* Recuperado el 5 de agosto de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/39114646/>
- Ballivian, A. R. 2006. *Diseño de puestos de trabajo*. Recuperado el 7 de agosto de 2016, <http://www.gestiopolis.com>
- Carranza; et al 2008. *Análisis, descripción y clasificación de puestos*. Obtenido de <http://taylor-rrhh.blogspot.com/2008/06/analisi-descripcin-y-clasificacin-de.html>
- Carrasco Cerda, E. (2010). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://revistamarina.cl/revistas/2001/5/Carrasco.pdf>.

- Reyes Martínez, L. C., & Jara Pacheco, M. J. (2010). *“Elaboración de manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos de procesos, conforme a la Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y a las resoluciones de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Hum.”* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Sacoto Cordova, P. B., & Zhingri Matute, S. B. (2012). *Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa de la Univerisdad olitécnica Salesiana, Sede Cuenca.* Cuenca,; Universidad Politécnica Salesiana,
- Siguencia Cardenas, J. L., & Matute Sanchez, C. (2010). *Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos del área administrativa, del hospital Jose Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca.* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Varela, E. E. (2012). *“Diseño del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el personal operativo del cuerpo de bomberos del Distrito Metropolitano de Quito”* .: “Universidad Central del Ecuador .
- Vera, J. P., & Quintuña Macancela, J. (2010). *Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos "Clínica-Hospital Santa Inés".* Cuenca:
Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector publico (2005-2016), Registro Oficial No.103. SENRES. Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Quito.

ANEXOS

Anexo 1: Descripción de las funciones que tiene cada nivel del GADM de Guaranda.



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUARANDA

**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
GUARANDA
DESARROLLO INSTITUCIONAL**



**ORGÁNICO DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**

GUARANDA, MARZO

2015

http://www.guaranda.gob.ec/web/transparencia_archivos/organico_procesos_2015.pdf

Anexo 2: Cuestionario para diagnosticar la valoración y clasificación de los puestos de trabajo en el GAD.

1. Existen en la organización un manual de valoración y clasificación de puestos de trabajo.
2. Existe una estructura organizada de los puestos de trabajos.
3. Están definido para cada puesto de trabajo su misión, roles, atribuciones y responsabilidades
4. Están definidas las competencias para cada puesto de trabajo.
5. Están definido el grado de dificultad y contribución de los puestos de trabajo.
6. Se han analizado las condiciones ambientales y físicas que implican los riesgos ocupacionales para cada puesto de trabajo.
7. Está clasificados cada puesto de trabajo.
8. Están actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo.
9. ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de los puestos de trabajo?
10. ¿Cómo determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?
11. ¿Dispone de algún sistema de remuneración salarial? En caso afirmativo, explica la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.
12. ¿Cuál es su problema principal en la administración de salarios?
13. ¿Efectúa regularmente un análisis de las necesidades de formación? ¿Cómo lo hace? ¿De qué manera decide qué empleados se formarán?
14. ¿Cómo se han diseñado los programas de formación (en cuanto a contenidos)?
15. ¿A qué criterios responde el diseño?
16. ¿Cómo evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación?
17. ¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del desempeño que se emplean para las diferentes categorías de empleados? ¿Cuáles son las razones principales de su descontento?
18. ¿Con qué fines se realiza la evaluación del desempeño?
19. ¿Con qué frecuencia evalúan oficialmente los supervisores el desempeño de sus empleados? ¿Les gusta el sistema? ¿Les gusta a los empleados el sistema existente?
20. Se ha realizado la valoración de cada puesto de trabajo.

Anexo 3: Cuestionario para el análisis y descripción de cada puesto de trabajo en el área administrativa del GAD Guaranda.

1. Datos generales del puesto de trabajo.

Nombre del puesto: _____

Departamento: _____

Unidad o dependencia: _____

Jornada de trabajo: _____

Horario de almuerzo: _____

Jefe inmediato general: _____

N. De ocupantes (del mismo puesto) _____

2. Instrucción formal y experiencia laboral.

a. ¿Nivel de escolaridad para ocupar el cargo?

b. ¿Qué experiencia laboral se necesita para ocupar el puesto de trabajo? _____

3. Misión del puesto.

4. Tareas y actividades del puesto.

No	Descripción detallada de la actividad	Prioridad				Frecuencia		
		Baja	Media	Alta	Muy alta	Diaria	Frecuente	Eventual

5. Responsabilidades.

- a. Responsabilidades que tiene el puesto de trabajo, así como el peso relativo de acuerdo a la opinión para cada una de ellas.

Responsabilidad	Peso relativo	
	Primario	Secundario

- b. Quién supervisa su trabajo.

Nombre

Cargo

- c. Cuáles son los puestos y las personas que están bajo su supervisión.

Nombre de los puestos

No de personas

d. Diga cuáles son las aptitudes que se necesitan para el puesto de trabajo, clasifíquelas.

6. Condiciones del puesto de trabajo.

a. Cuáles el lugar o los lugares donde realiza su trabajo.

Oficina Planta Bodega Campo Taller Laboratorio
 Otros, diga cuál _____

b. Cuáles de las siguientes condiciones se dan en su puesto de trabajo.

Ruido Iluminación deficiente Polvo
 Exposición al sol y la lluvia Malos olores Humedad
 Calor excesivo Frío excesivo Suciedad
 Otros, diga cuál _____

c. Cuáles son los riesgos a los que está expuesto en su puesto de trabajo.

Caídas Golpes Cortaduras
 Raspaduras Accidentes de tránsito Agresiones físicas
 Agresiones verbales Otros, diga cuál _____

d. Cuáles son los esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus actividades.

Esfuerzos físicos	Si	No
Levantar y transportar objetos pesados		
Caminar largas distancias		
Atención visual y prolongada		
Atención auditiva prolongada		
Manejar largas distancias		

e. Cuáles son los esfuerzos físicos que realiza en el desarrollo de sus actividades.

Esfuerzos mentales	Si	No
Elaborar planes en plazos determinados		
Elaborar programas de trabajo		
Elaborar presupuestos		
Realizar análisis estadísticos		
Efectuar cálculos matemáticos		
Realizar informes		
Diseñar procedimientos		

Anexo 4: Entrevista aplicada a los trabajadores del área administrativa del GAD de Guaranda.

1. Se encuentra a gusto en la empresa.

Si No

2. El cargo o función que usted ocupa está de acuerdo a su formación profesional o laboral.

Si No

3. Cómo califica el nivel de desempeño laboral en el puesto de trabajo que ocupa.

Muy bueno Bueno Regular Malo

4. Existe reconocimiento por parte de sus superiores su desempeño laboral.

Si No A veces

5. Está satisfecho con la remuneración salarial que recibe.

Si No

6. Como son las relaciones laborales con sus superiores y compañeros de trabajo.


Muy buena Buena Regular Mala

7. Como clasifica la comunicación que existe en su puesto laboral.

Muy buena Buena Regular Mala

Anexo 5: Perfiles de cargo que tenía el Gobierno Autónomo de Guaranda antes de la propuesta del Manual de Valoración y clasificación de puestos.

✓ **Nivel Asesor**

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	<p>Versión: Revisión: Fecha:</p>
<p>NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN COMUNITARIO</p>		<p>CÓDIGO:4.2.01.01.01</p>
<p>GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área</p>		<p>GRADO: 14</p>
<p>UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y COOPERACIÓN</p>		
<p>NIVEL: ASESOR</p>		
<p>I. MISIÓN</p>		
<p>Determinar el desarrollo y crecimiento urbano y rural organizado del Cantón, mediante procesos de planificación y control.</p>		
<p>II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 5. Estructuración del plan de desarrollo cantonal. 6. Plan operativo anual de proyectos y desarrollo de obras. 7. Plan de regulación de desarrollo urbano y rural. 8. Manejo de patrimonio cultural e histórico. 		
<p>III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, coordinar y controlar las labores de planificación física y de desarrollo urbano del Cantón. 2. Dirigir y supervisar investigaciones sobre planificación urbana, aspectos físicos, culturales, socio-económicos e institucionales y establecer políticas y estrategias para estimular las acciones de desarrollo del cantón. 3. Planificar y coordinar acciones orientadas a la preservación, conservación y restauración de áreas determinadas como patrimonio cultural e histórico del Cantón, sobre la base de determinaciones legales del FONSAL. 		

<p>4. Elaborar proyectos de ordenanzas que permitan la incorporación de nuevas urbanizaciones y zonas de desarrollo urbano y la utilización del suelo.</p> <p>5. Dirigir estudios técnicos de planificación, desarrollo urbano, avalúos y catastros y patrimonio cultural.</p> <p>6. Supervisar y controlar el ornato de la ciudad y sus lugares públicos.</p>	
IV. HABILIDADES REQUERIDAS	
<p>ROL DEL PUESTO: Profesional – Dirección de procesos</p> <p>FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Arquitecto</p> <p>EXPERIENCIA: 10 o más años.</p>	
V. PERFIL DE COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p> <p>Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Específica</p> <p>Relativa</p> <p>Centralizada</p> <p>Amplia</p> <p>General X</p>
<p>COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima</p> <p>Moderado</p> <p>Frecuente</p> <p>Permanente</p> <p>Influyente X</p>
<p>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario</p> <p>Trabajo repetitivo</p> <p>Trabajo de complejidad baja</p> <p>Trabajo de complejidad media</p> <p>Trabajo de complejidad alta X</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple</p> <p>Elección múltiple</p> <p>Elección comparativa</p> <p>Construcción de alternativas</p> <p>Investigación y desarrollo de alternativas X</p>
<p>CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General</p>

Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados X
---	--



**VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN
DEL PUESTO DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN COMUNITARIO

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y COOPERACIÓN

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL


<input type="checkbox"/>	Servicios hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/>	Administrativo hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/>	Técnico 1 año	38
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico 2 años	50
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 3 -4 años	63
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos 5 – 6 años	75
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 7 -9 años	88
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de procesos 10 o más años	100

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

CONDICIONES DE TRABAJO			TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20	<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40	<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de procesos	200			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 955					

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: PROCURADOR SINDICO MUNICIPAL		CÓDIGO: 4.2.03.01.01
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14
UNIDAD O PROCESO: GESTIÓN PROCURADORÍA SINDICAL		
NIVEL: ASESOR		
I. MISIÓN		
Asesoría, defensoría y ejecución de tareas de carácter legal institucional		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
<ul style="list-style-type: none"> 6. Asesoramiento jurídico. 7. Proyectos de ordenanzas, acuerdos, resoluciones. 8. Representación o patrocinio legal del Gobierno Municipal. 9. Acciones coactivas. 10. Contratos y convenios. 		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la institución. 2. Elaborar proyectos de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, como también proponer reformas de carácter legal. 3. Asesorar en materia legal a las autoridades y funcionarios de la institución que lo soliciten. 4. Elaborar proyectos de convenios o contratos de acuerdo a las necesidades institucionales. 5. Ejercer acción coactiva coordinada con la dirección Financiera y la Tesorería en fin d recuperar la recaudación de obligaciones tributarias y garantías vencidas. 6. Coordinar con la Alcaldía, la sustanciación del Recurso de Habeas Corpus. 7. Suscribir actas, contratos y convenios que se obliga a la Institución. 		

IV. HABILIDADES REQUERIDAS	
ROL DEL PUESTO: Directivo – Dirección de procesos	
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional - Doctor en Jurisprudencia o abogado.	
EXPERIENCIA: 10 o más año.	
V. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados X



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:

Revisión:

Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: PROCURADOR SINDICO MUNICIPAL

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: GESTIÓN PROCURADORÍA SINDICAL

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/>	Administrativo hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/>	Técnico 1 año	38
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico 2 años	50
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 3 -4 años	63
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos 5 – 6 años	75
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 7 -9 años	88
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de procesos 10 o más años	100

**HABILIDADES DE
COMUNICACIÓN**

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO


CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20
--------------------------	-------------------	----

TOMA DE DECISIONES


<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
--------------------------	-----------------	----

<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40	<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO			TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de procesos	200			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 955					


 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: AUDITOR INTERNO		CÓDIGO: 4.2.04.01.01
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14
UNIDAD O PROCESO: GESTIÓN AUDITORIA INTERNA		
NIVEL: ASESOR		
I. MISIÓN		
<p>Efectuar la verificación del cumplimiento de los objetivos institucionales a través del control de sus procesos que manifiesten un grado de seguridad razonable, fundamentado en la fiabilidad de la información institucional y el cumplimiento de leyes y normas que rigen el campo administrativo público.</p>		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
<ol style="list-style-type: none"> 3. Exámenes especiales 4. Auditorías 		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar y ejecutar exámenes especiales y auditorías internas de control a las operaciones financieras. 2. Coordinar con los equipos de Contraloría en la realización de las actividades técnicas que se realicen al interior. 3. Aplicar las disposiciones legales establecidas en la Ley Orgánica de la Contraloría, la LOAFYC, la Ley Orgánica. 4. Establecer normas y códigos de ética al interior de la institución, fundamentados en los principios de valores. 5. Fomentar el mejoramiento del ambiente laboral, exigiendo a sus autoridades la aplicación de principios. 6. Recomendar a las máximas autoridades, la adopción de medidas correctivas a todo nivel. 		

IV. HABILIDADES REQUERIDAS	
ROL DEL PUESTO: Directivo – Dirección de procesos FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Dr. Contabilidad y Auditoría, Economista. EXPERIENCIA: 10 o más años.	
V. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados X

✓ Nivel de apoyo

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA		CÓDIGO: 4.3.01.01.01
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA		
NIVEL: APOYO		
I. MISIÓN		
Dirigir, planificar, organizar, ejecutar y supervisar labores económicos-financieras y tributarias del Gobierno Municipal.		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
5. Presupuestos. 6. Verificación, control, corrección y aplicación de normas de control interno. 7. Aplicación de políticas financieras para gastos e inversión. 8. Manejo de información financiera.		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
1. Planificar, dirigir, ejecutar y supervisar los programas técnico-presupuestarios y financieros del Municipio. 2. Coordinar la elaboración de la proforma presupuestaria con la participación de Directores y Jefes de las diferentes áreas institucionales. 3. Supervisar el cumplimiento e incorporación de procesos específicos de control interno dentro de los sistemas económicos financieros de la institución. 4. Determinar conjuntamente con el señor Alcalde la implantación de políticas financieras, tributarias y de control, para la recaudación, el gasto y la inversión de los recursos municipales. 5. Preparar información económica-financiera de la institución para poner en conocimiento oportuno de la Alcaldía. 6. Conocer y resolver asuntos de carácter tributario-financiero acorde a las normas del Código Tributario.		
IV. HABILIDADES REQUERIDAS		
ROL DEL PUESTO: Profesional – Dirección de procesos FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía. EXPERIENCIA: 10 o más años.		
V. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Específica	


Planificación, organización, dirección y control	Relativa Centralizada Amplia General X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados X

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	CÓDIGO: 4.3.02.02.01	
GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 4	GRADO: 11	
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA		
NIVEL: APOYO		
I. MISIÓN		
Planificar, supervisar, ejecutar y controlar las actividades contables de la institución		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
<ul style="list-style-type: none"> 5. Sistema de contabilidad. 6. Estados financieros. 7. Registros contables. 8. Liquidación mensual de trabajadores, empleados y otros. 9. Planillas IEES. 10. Documentación de respaldo y su archivo. 11. Control de bienes e inventarios. 		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> 1. Establecer el Sistema de contabilidad y sus registros de acuerdo a la normatividad vigente aplicable al sector público. 2. Dirigir y supervisar la preparación de balances contables y estados financieros. 3. Supervisar la realización de registros oportunos y adecuados de las transacciones financieras. 4. Verificar y suscribir la liquidación de la nómina mensual de empleados, trabajadores y contratados, como también las planillas de pago de honorarios, servicios profesionales, vacaciones, dietas de los concejales. 5. Verificar y suscribir las planillas de obligaciones al IEES. 6. Mantener un registro valorado y actualizado de todos los bienes de propiedad de la institución. 7. Mantener el archivo para la conservación y custodia de la documentación sustentadora. 		
IV. HABILIDADES REQUERIDAS		
ROL DEL PUESTO: Profesional -Ejecución y liderazgo de procesos		

FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Economista, Auditor, Administrador, C.P.A.
 EXPERIENCIA: 10 o más años.

V. PERFIL DE COMPETENCIAS

<p>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p> <p>Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Específica</p> <p>Relativa</p> <p>Centralizada</p> <p>Amplia X</p> <p>General</p>
<p>COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <p>Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones</p>	<p>Mínima</p> <p>Moderado</p> <p>Frecuente</p> <p>Permanente X</p> <p>Influyente</p>
<p>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Trabajo rutinario</p> <p>Trabajo repetitivo</p> <p>Trabajo de complejidad baja</p> <p>Trabajo de complejidad media X</p> <p>Trabajo de complejidad alta</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas</p>	<p>Elección simple</p> <p>Elección múltiple</p> <p>Elección comparativa</p> <p>Construcción de alternativas X</p> <p>Investigación y desarrollo de alternativas</p>
<p>CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General X</p> <p>Sujeto a políticas y directrices generales</p> <p>Responsable del impacto general de la gestión y resultados</p>

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO		CÓDIGO: 4.2.02.01.01
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES		
NIVEL: APOYO		
I. MISIÓN		
Realizar actividades orientadas a brindar apoyo administrativo a la gestión técnica del mejoramiento y desarrollo institucional.		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
<ol style="list-style-type: none"> 5. Planificación, dirección y control de la organización administrativa institucional. 6. Normas y regulaciones técnicas legales en la administración de recursos humanos. 7. Desarrollo de sistemas de manejo de documentación y archivo e informática. 8. Coordinación con cada una de las unidades dependientes de esta dirección. 		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar, dirigir y controlar las actividades de apoyo administrativo que permite respaldar los procesos de apoyo. 2. Coordinar y controlar las actividades de Recursos Humanos, de conformidad a las determinaciones establecidas. 3. Controlar la ejecución de los servicios de mantenimiento, transporte, consejería, talleres y vigilancias. 4. Coordinar el desarrollo e implantación de sistema informático y la aplicación de sus planes de contingencias. 5. Vigilar la ejecución del Plan Anual de Adquisiciones y verificar que el proceso se sujete a la normatividad vigente. 6. Controlar y coordinar la ejecución de actividades de la Comisaría Municipal. 		

IV. HABILIDADES REQUERIDAS	
ROL DEL PUESTO: Directivo – Dirección de procesos FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Ingeniería de Empresas, Comercial, Administración. EXPERIENCIA: 10 o más año.	
V. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia General X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados X



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
SERVICIOS GENERALES

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100

EXPERIENCIA LABORAL


<input type="checkbox"/>	Servicios hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/>	Administrativo hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/>	Técnico 1 año	38
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico 2 años	50
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 3 -4 años	63
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos 5 – 6 años	75
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 7 -9 años	88
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de procesos 10 o más años	100

**HABILIDADES DE
COMUNICACIÓN**

<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO					
CONDICIONES DE TRABAJO		TOMA DE DECISIONES			
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20	<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40	<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO		TOMA DE DECISIONES			
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de procesos	200			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 955					

✓ **Nivel operativo**

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS		CÓDIGO: 4.4.02.02.01
GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área		GRADO: 14
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS		
NIVEL: APOYO		
I. MISIÓN		
Administración y ejecución de obra pública de interés comunitario dentro de su jurisdicción, mediante contratos, convenios, concesiones, participación comunitaria o administración directa, acordes a la Ley.		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
<ol style="list-style-type: none"> 5. Programación y ejecución de obra pública cantonal, acorde a los planes de desarrollo físico y plan regulador urbano. 6. Ejecución de obras públicas físicas y construcciones de interés público. 7. Mantenimiento y conservación de vías públicas en el área de su competencia 8. Fiscalización y control de las obras en ejecución sea por contrato o administración. 		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de obra pública cantonal, acorde a los planes de desarrollo. 2. Brindar asesoramiento técnico en su materia, al Concejo, Comisiones, Alcaldía u otros funcionarios. 3. Disponer y supervisar el mantenimiento de vías públicas, como también coordinar con organizaciones y comunidades su participación conforme a la determinación de prioridades. 4. Verificar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno de su área establecidos previamente. 5. Coordinar en forma permanente con fiscalización, atendiendo todos los frentes de trabajo. 6. Asegurar la provisión de fondos determinados para la ejecución de obras. 7. Mantener un banco actualizado de datos relacionados con contratistas, costos y presupuestos de obras, como referencia básica de ejecución. 		
IV. HABILIDADES REQUERIDAS		
ROL DEL PUESTO: Directivo - Dirección de procesos		
FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – 5 años, Ingeniero Civil y/o Arquitecto		
EXPERIENCIA: 10 o más años		
V. PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada	

	Amplia General X
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente Influyente X
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media Trabajo de complejidad alta X
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas Investigación y desarrollo de alternativas X
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados X



**VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO
DE TRABAJO**

Versión:
Revisión:
Fecha:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS

GRUPO OCUPACIONAL: Director Técnico de Área

UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

PARTIDA PRESUPUESTARIA:

RMU:

I. COMPETENCIAS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional – 4 años	140
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional – 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional – 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	180
<input type="checkbox"/>	Especialista	190
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

HABILIDADES DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	Específica	20
<input type="checkbox"/>	Relativa	40
<input type="checkbox"/>	Centralizada	60
<input type="checkbox"/>	Amplia	80
<input checked="" type="checkbox"/>	General	100


EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Servicios hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/>	Administrativo hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/>	Técnico 1 año	38
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico 2 años	50
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 3 - 4 años	63
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos 5 – 6 años	75
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 7 -9 años	88
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de procesos 10 o más años	100

**HABILIDADES DE
COMUNICACIÓN**


<input type="checkbox"/>	Mínima	20
<input type="checkbox"/>	Moderado	40
<input type="checkbox"/>	Frecuente	60
<input type="checkbox"/>	Permanente	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Influyente	100

II. COMPLEJIDAD DEL PUESTO					
CONDICIONES DE TRABAJO		TOMA DE DECISIONES			
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario	20	<input type="checkbox"/>	Elección simple	20
<input type="checkbox"/>	Trabajo repetitivo	40	<input type="checkbox"/>	Elección múltiple	40
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad baja	60	<input type="checkbox"/>	Elección comparativa	60
<input type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad media	80	<input type="checkbox"/>	Construcción de alternativas	80
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de complejidad alta	100	<input checked="" type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo de alternativas	100
III. RESPONSABILIDAD					
ROL DEL PUESTO		TOMA DE DECISIONES			
<input type="checkbox"/>	Servicios	25	<input type="checkbox"/>	Directa	20
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50	<input type="checkbox"/>	Periódica	40
<input type="checkbox"/>	Técnico	75	<input type="checkbox"/>	General	60
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	100	<input type="checkbox"/>	Sujeto políticas y directrices generales	80
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del impacto general de la gestión y resultados	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución y liderazgo de procesos	150			
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175			
<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de procesos	200			
IV. RANGO DE PONDERACIÓN					
PUNTAJE TOTAL: 955					


 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE DESARROLLO COMUNITARIO		CÓDIGO: 4.4.01.01.03
GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 4		GRADO: 11
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL, CULTURAL Y DESARROLLO COMUNITARIO		
NIVEL: OPERATIVO		
I. MISIÓN		
Conseguir que la participación comunitaria y ciudadana logre su integración y desarrollo a través del nexo instituido por el Gobierno Municipal y sus acciones orientadas a conseguir el bienestar comunitario.		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
<ul style="list-style-type: none"> 9. Desarrollo comunitario 10. Participación ciudadana. 11. Juntas parroquiales. 12. Programación de eventos educativos, culturales y deportivos. 		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> 7. Programar, dirigir y supervisar la realización de estudios socio-económicos comunitarios tendientes al establecimiento de políticas de desarrollo y promoción social. 8. Presentar proyectos de resoluciones u ordenanzas de carácter social que permitan hacer llegar la atención del Gobierno Municipal a los sectores más necesitados. 9. Coordinar programas y demostraciones prácticas en ferias y exposiciones, del valor folclórico y cultural local en sus diferentes manifestaciones. 10. Brindar atención prioritaria a los sectores más vulnerables de nuestra sociedad, en salud, educación, alimentación y familia, en cumplimiento de las determinaciones legales vigentes. 		

11. Buscar la participación ciudadana tanto en sus manifestaciones de necesidades, como en el planteamiento de soluciones propuestas al Gobierno Municipal.	
IV. HABILIDADES REQUERIDAS	
ROL DEL PUESTO: Profesional – Ejecución y supervisión de procesos FORMACIÓN ACADÁDEMICA: Profesional – Lic. Trabajo Social, Sociología EXPERIENCIA: 5 a 6 año.	
V. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia X General
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente X Influyente
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media X Trabajo de complejidad alta
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas X

	Investigación y desarrollo de alternativas
<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.</p>	<p>Directa</p> <p>Periódica</p> <p>General X</p> <p>Sujeto a políticas y directrices generales</p> <p>Responsable del impacto general de la gestión y resultados</p>

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MEDIO AMBIENTE		CÓDIGO: 4.4.04.01.02
GRUPO OCUPACIONAL: Profesional 4		GRADO: 11
UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL		
NIVEL: OPERATIVO		
I. MISIÓN		
Actuar en razón de establecer políticas de prevención, control y preservación del medio ambiente en las áreas de competencias de la municipalidad.		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de Gestión Ambiental. 2. Plan de manejo ambiental. 		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar el Plan de Manejo Ambiental Cantonal y someterlo a consideración del Concejo Municipal. 2. Ejecutar, supervisar y evaluar los planes, programas y proyectos ambientales que desarrolla la institución. 3. Establecer programas de prevención, monitoreo, control y auditorías ambientales. 4. Evaluar el cumplimiento de aspectos legales y técnicos de los estudios de impacto ambiental de proyectos y obras a ejecutarse previo a la aprobación municipal. 5. Programar eventos de participación ciudadana orientados a fomentar la preservación del entorno y el medio ambiente. 6. Representar al Municipio en eventos técnicos que realizan las entidades u otros cuerpos colegiados vinculados con este sector. 		

IV. HABILIDADES REQUERIDAS	
ROL DEL PUESTO: Profesional – Ejecución y supervisión de procesos FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional – Medio ambiente, Geólogo. EXPERIENCIA: 5 a 6 años.	
V. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN Planificación, organización, dirección y control	Específica Relativa Centralizada Amplia X General
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Trabajo en equipo, asertividad/firmeza, persuasión, orientación al servicio, construcción de relaciones	Mínima Moderado Frecuente Permanente X Influyente
COMPLEJIDAD DEL PUESTO Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Trabajo rutinario Trabajo repetitivo Trabajo de complejidad baja Trabajo de complejidad media X Trabajo de complejidad alta
TOMA DE DECISIONES Conocimiento organizacional, análisis, innovación/creatividad, solución de problemas	Elección simple Elección múltiple Elección comparativa Construcción de alternativas X Investigación y desarrollo de alternativas
CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia, orientación a la productividad.	Directa Periódica General X Sujeto a políticas y directrices generales Responsable del impacto general de la gestión y resultados

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado GUARANDA</p>	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: Revisión: Fecha:
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE POLICIA MUNICIPAL		CÓDIGO: 4.4.05.01.01
GRUPO OCUPACIONAL: Técnico B		GRADO: 6
UNIDAD O PROCESO: UNIDAD DE GESTIÓN TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VÍAL.		
NIVEL: OPERATIVO		
I. MISIÓN		
Prestar un servicio de calidad a la ciudadanía, a través de la confiabilidad y garantía de seguridad brindada por los miembros de la policía municipal.		
II. PRODUCTOS (productos que genera la unidad o proceso al que pertenece el puesto)		
<ul style="list-style-type: none"> 11. Programación de actividades del cuerpo de policía municipal en coordinación con el Comisario Municipal. 12. Coordinación de actividades de apoyo a las Comisarias y otras unidades. 13. Programación de actividades físicas y capacitaciones para el cuerpo de policía. 14. Dirige las acciones que ejecutan los policías municipales. 		
III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> 8. Coordinar con el Comisario Municipal, la programación de actividades de vigilancia y control que debe realizar el Cuerpo de Policía Municipal. 9. Coordinar con las comisarias y otras unidades de la institución, la ejecución de actividades de apoyo, en caso de así requerirlo. 10. Programar y coordinar la realización de actividades de instrucción física como también eventos de capacitación psicológica y de procedimientos, necesarios para el desempeño de los miembros policiales. 11. Dirigir las actividades que ejecutan los Policías Municipales en cumplimiento de su labor. 12. Brindar seguridad a las actividades comerciales y turísticas que la ciudadanía realiza en el Cantón. 		
IV. HABILIDADES REQUERIDAS		
ROL DEL PUESTO: Técnico FORMACIÓN ACADÉMICA: Técnico en Seguridad, Vigilancia y Control. EXPERIENCIA: 1 año.		

